

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CLAUDELINO MARTINS DIAS JUNIOR

**PROPOSTA DE DETECÇÃO DE INTANGÍVEIS DO CONSUMIDOR COMO
FORMA DE PRIORIZAR OS INVESTIMENTOS EM ATIVOS INTANGÍVEIS DA
ORGANIZAÇÃO**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia.

ORIENTADOR: OSMAR POSSAMAI

Florianópolis

2003

CLAUDELINO MARTINS DIAS JUNIOR

**PROPOSTA DE DETECÇÃO DE INTANGÍVEIS DO CONSUMIDOR COMO
FORMA DE PRIORIZAR OS INVESTIMENTOS EM ATIVOS INTANGÍVEIS DA
ORGANIZAÇÃO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "Mestre em Engenharia", Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Osmar Possamai, Dr.
Orientador

Prof. Fernando Antônio Forcellini, Dr.

Prof. Neri dos Santos, Dr.

Dedico este trabalho a incansável crença de meus pais,
Eva e Claudelino,
em minhas idéias e sentimentos manifestados através do esforço compartilhado
durante toda minha vida.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos ao Sr. Nelson Bach, professor emérito do Departamento de Engenharia Mecânica da UFSC, o primeiro a acreditar em minhas proposições. Igualmente, a meu orientador pelas idéias e desprendimento colocados à minha disposição no transcorrer dos últimos dois anos de caminhada.

À minha companheira de jornada, Joseane Pontes, cuja compreensão e dedicação amorosa auxiliaram-me a juntar forças, em momentos cruciais, para a conclusão deste trabalho. Ao amigo Joséilton Rocha, pesquisador e professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia, minha gratidão pelo incentivo e apoio técnico.

Ao Professor Forcellini pelas significativas contribuições propostas, bem como ao Professor Neri dos Santos pelos ensinamentos utilizados na elaboração deste estudo.

RESUMO

Dias Jr., Claudelino Martins. Proposta de Detecção de Intangíveis do Consumidor como Forma de Priorizar os Investimentos em Ativos Intangíveis da Organização, Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Florianópolis, 2003.

Os valores tangíveis e intangíveis de bens e serviços são definidos pelo subsistema organizacional (produtor) e pelo subsistema social (consumidor). A soma desses valores define um valor total oriundo da simbiose dos subsistemas considerados. A definição clara da missão organizacional e a escolha de segmentos de mercado a serem explorados, tornam-se imperativos para o alcance da congruência das propostas valorativas de ambos. Este trabalho propõe um modelo que compreende três fases distintas, sendo cada uma delas subdividida em etapas relacionadas. Como resultado, tem-se a possibilidade de tradução da percepção do valor do consumidor para o produtor, como forma de priorizar atributos intangíveis externos críticos, visando a maiores níveis de competitividade organizacional, bem como à garantia da continuidade do negócio. Para tal, faz-se uso da contabilização de custos produtivos a valor de mercado para definição dos tangíveis e da segmentação por benefícios percebidos, esta última buscando identificar valores intangíveis constituintes do valor incutido nos produtos ofertados. O modelo proposto foi aplicado em empresa prestadora de serviços, onde o grau de intangibilidade se faz presente de forma mais pronunciada. Os resultados obtidos atestam que os mecanismos e ferramentas utilizadas no modelo são aplicáveis. O grau de informações de que o sistema dispõe, todavia, irá determinar o retorno das ações propostas.

Palavras-chave: valor, ativos intangíveis e segmentação.

ABSTRACT

Dias Jr., Claudelino Martins. Proposal of Detention of Intangible of the Consumer as Form To prioritize the Investments in Intangible Assets of the Organization, Dissertation of Master's Degree, Federal University of Santa Catarina, Program of Masters degree in Engineering of Production and Systems, Florianópolis, 2003.

The tangible and intangible values of goods and services are defined for the subsystem organization (producer) and for the social subsystem (consumer). The sum of those values defines a total value originating from of the symbiosis of the considered subsystem. The clear definition of the mission organization and the choice of market segments be explored her, they become imperatives for the reach of the consistency of the proposals valorations of both. This work proposes a model that understands three different phases, belonging each one to them subdivided in related stages. As result, the possibility of translation of the perception of the consumer's value is had for the producer, as form of prioritizing external intangible attributes critical, seeking larger levels of competitiveness organization, as well as the warranty of the continuity of the business. For such, it is made use of the accountancy of productive costs to market value for definition of the tangible ones and of the segmentation for noticed benefits, this last one looking for to identify values intangible representatives of the value infused in the presented products. The proposed model was applied in company of services, where the intangible degree is made present in a more pronounced way. The obtained results attest that the mechanisms and tools used in the model they are applicable. The degree of information that the system disposes, though, it will determine the return of the proposed actions.

Words-key: value, intangible assets and segmentation.

SUMÁRIO

Resumo.....	5
<i>Abstract</i>	6
Lista de Figuras.....	10
Lista de Tabelas.....	13
 CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	 14
1.1 – Problema de Pesquisa.....	15
1.2 – Objetivos do Trabalho.....	16
1.3 – Estrutura do Trabalho.....	16
 CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	 17
2.1 – Elementos Diferenciadores da Organização do Conhecimento e da Organização Industrial.....	17
2.2 – Ativos Organizacionais.....	22
2.3 – O Problema da Insuficiente Valoração dos Ativos Intangíveis.....	31
2.4 – Proposições de Quantificação e/ou Mensuração de Ativos Intangíveis.....	33
2.4.1 – A existência de ferramentas consubstanciadas pela prática.....	33
2.4.2 – A criação de indicadores.....	36
2.4.3 – A percepção externa do conhecimento como forma de definir estratégias.....	37
2.5 – Dificuldades de Valoração dos Ativos Intangíveis.....	38
2.6 – Identificação de Elementos Formadores dos Ativos Intangíveis.....	39
2.7 – Impacto dos Elementos do Valor do Produtor (VP) e Valor do Consumidor (VC).....	39
2.8 – Importância de Priorização dos Ativos Intangíveis.....	41
2.9 – Considerações.....	43
 CAPÍTULO 3 – FERRAMENTAL	 44
3.1 – Instrumentos à Propulsão do Valor Organizacional.....	44
3.2 – Instrumentos Adequados à Identificação dos Atributos Percebidos pelo Consumidor...47	
3.3 – A Segmentação de Mercado.....	53
3.3.1. – A segmentação demográfica.....	55
3.3.2 – Segmentação Comportamental.....	57
3.3.2.1 – A segmentação psicográfica.....	57

3.3.2.2 – Segmentação por Taxa de Uso.....	60
3.3.2.3 – Segmentação por benefícios percebidos.....	61
3.4 – Considerações.....	63

CAPÍTULO 4 – MODELO PROPOSTO.....64

4.1 – Apresentação do Modelo.....	64
4.2 – Descrição do Modelo.....	67
4.2.1 – Fase 1 – Mensuração dos Valores Tangíveis do Produto sob a Perspectiva do Produtor.....	67
4.2.1.1 – Etapa 1 – Identificação dos Recursos Tangíveis a Serem Utilizados.....	68
4.2.1.2 – Etapa 2 – Apuração e Quantificação dos Custos de Produção.....	73
4.2.1.3 – Etapa 3 – Determinação do Sistema de Gestão dos Recursos.....	74
4.2.2 – Fase 2 – Levantamento dos Atributos Intangíveis sob a Perspectiva do Consumidor.....	75
4.2.2.1 – Etapa 4 – Identificação dos Atributos Intangíveis.....	76
4.2.2.2 – Etapa 5 – Priorização dos Intangíveis e Ações de Melhoria.....	79
4.2.3 – Fase 3 – Definição do Valor de Mercado para Tangíveis e Intangíveis.....	80
4.2.3.1 – Etapa 6 – Determinação de Recursos para as Ações de Criação e/ou Manutenção dos Atributos Intangíveis Priorizados.....	80
4.3 – Considerações.....	81

CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO.....83

5.1 – Apresentação da Empresa Pesquisada.....	83
5.2 – Descrição da Aplicação do Modelo Proposto.....	84
5.2.1 – Fase 1 – Mensuração dos Valores Tangíveis do Produto sob a Perspectiva do Produtor.....	84
5.2.1.1 – Etapa 1 – Identificação dos Recursos Tangíveis a serem Utilizados.....	84
5.2.1.2 – Etapa 2 – Apuração e Quantificação dos Custos de Produção.....	89
5.2.1.3 – Etapa 3 – Determinação do Sistema de Gestão dos Recursos.....	90
5.2.2 – Fase 2 – Levantamento dos Atributos Intangíveis sob a Perspectiva do Consumidor.....	91
5.2.2.1 – Etapa 4 – Identificação dos Atributos Intangíveis.....	91
5.2.2.2 – Etapa 5 – Priorização dos Intangíveis e Ações de Melhoria.....	96
5.2.3 – Fase 3 – Definição do Valor de Mercado para Tangíveis e Intangíveis.....	98
5.2.3.1 – Etapa 6 – Determinação de Recursos para as Ações de Criação e/ou Manutenção dos Atributos Intangíveis Priorizados.....	98

5.3 – Avaliação da Aplicação.....	99
6 – CONCLUSÕES.....	100
6.1 – Conclusões.....	100
6.2 – Sugestões para Trabalhos Futuros.....	102
REFERÊNCIAS.....	103
APÊNDICE.....	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Os Princípios da Organização Baseada no Conhecimento. (TERRA, 2000).....	19
Figura 2.2 – Criação de Conhecimento na Empresa. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).....	21
Figura 2.3 – O Aprendizado Ativo: a melhor abordagem de interferência para acelerar seu progresso no caminho para a competitividade. (GALE, 1996).....	22
Figura 2.4 – Elementos Diferenciadores dos Ativos Tangíveis e Intangíveis. (Adaptado de TEECE, 2000).....	23
Figura 2.5 – O Processamento de Ativos Organizacionais na Criação de Valor para o Cliente.....	23
Figura 2.6 – Cálculo do Valor Econômico para Intangíveis. (Adaptado de OLIVEIRA, 1999).....	26
Figura 2.7 – Ativos Tangíveis e Intangíveis e seus Aspectos Financeiros. (SVEIBY, 1998)..	27
Figura 2.8 – Os Ativos e seus Fluxos. (SANTOS, 2000).....	28
Figura 2.9 – Principais Componentes do Capital Intelectual. (SULLIVAN, 2000).....	28
Figura 2.10 – Capital Intelectual (BROOKING, 1996, tradução nossa).....	29
Figura 2.11 – Uma Taxonomia para Intangíveis.....	30
Figura 2.12 – Alterações na Composição dos Ativos. (Adaptado de ECSI apud BUSINESS WEEK, 1999).....	32
Figura 2.13 – Navegador Empresarial. (EDVINSSON e MALONE, 1998, tradução nossa)...	34
Figura 2.14 – A Estrutura do Capital Intelectual. (Adaptado de EDVINSSON e MALONE, 1998).....	34
Figura 2.15 – Monitor de Ativos Intangíveis da Celemi. (EDVINSSON e MALONE, 1998).....	35
Figura 2.16 – Elementos Componentes do Valor. (Adaptado de GALE, 1996).....	40
Figura 3.1 – Migração do Valor. (SLYWOTZKY, 1997).....	45
Figura 3.2 – A Concepção de Valor para o Cliente. (Adaptado de CHURCHILL, 2000).....	48
Figura 3.3 – O Processo de Compra do Consumidor. (CHURCHILL, 2000).....	49
Figura 3.4 – A Busca pelo Reconhecimento do Valor. (Adaptado de CHURCHILL, 2000)...	50
Figura 3.5 – Tipos de Influências no Processo de Compra. (CHURCHILL, 2000).....	51
Figura 3.6 – Um Modelo Integrado do Processo de Decisão de Consumo. (Adaptado de UNIVERSITY OF SOUTH FLORIDA – COLLEGE OF BUSINESS, 2001).....	52
Figura 3.7 – O Sequenciamento na Criação de Valor para o Marketing. (KOTLER, 2000 apud LANNING e MICHELS, 2000).....	53

Figura 3.8 – Algumas Bases para a Segmentação de Mercados de Consumo. (Adaptado de CHURCHILL, 2000).....	57
Figura 3.9 – Modelo de Segmentação Psicográfica - VALS2™. (Adaptado de UNIVERSITY OF SOUTH FLORIDA – COLLEGE OF BUSINESS, 2001).....	59
Figura 3.10 – Categorias de Estilo de Vida do VALS2 (CHURCHILL, 2000).....	60
Figura 3.11 – Comparativo das Bases de Segmentação Mercadológica quando de suas Utilizações na Identificação de Atributos Intangíveis de Consumo.....	62
Figura 4.1 – Inter-relação dos Subsistemas Produtores de Valor.....	65
Figura 4.2 – As Fases do Modelo Proposto.....	66
Figura 4.3 – Fluxograma das Fases, Etapas e Passos do Modelo.....	67
Figura 4.4 – Mensuração dos Valores Tangíveis do Produto sob a Perspectiva do Produtor.....	68
Figura 4.5 – Diagnóstico Organizacional.....	69
Figura 4.6 – Critérios para Análise do Contexto Organizacional Interno.....	71
Figura 4.7 – Critérios para Análise do Contexto Organizacional Externo.....	71
Figura 4.8 – Critérios para Análise dos Recursos e Processos Utilizados.....	71
Figura 4.9 – Critérios para Análise da Estrutura Organizacional.....	71
Figura 4.10 – <i>Check-list</i> de Monitoração das Atividades do Processo de Produção e Contabilização de Custos dos Recursos Utilizados na Confecção de Unidade Produzida.....	73
Figura 4.11 – Levantamento dos Atributos Intangíveis sob a Perspectiva do Consumidor.....	76
Figura 4.12 – Benefícios Relevantes sob a Ótica do Produtor.....	77
Figura 4.13 – Grade de Benefícios do Consumidor.....	78
Figura 4.14 – Grade de Segmentação para Empresa.....	78
Figura 4.15 – Comparativo entre os Atributos Considerados Relevantes para o Produtor e Consumidor.....	79
Figura 4.16 – Definição do Valor de Mercado para Tangíveis e Intangíveis.....	80
Figura 5.1 – Diagnóstico Organizacional – Dirigente/Proprietário.....	85
Figura 5.2 – Avaliação Quanto à Aplicabilidade do Modelo – Dirigente/Proprietário.....	86
Figura 5.3 – Diagnóstico Organizacional – Gerente de Produção/Linha.....	86
Figura 5.4 – Avaliação Quanto à Aplicabilidade do Modelo – Gerente de Produção/Linha.....	87
Figura 5.5 – Percentual das Atividades Desenvolvidas pelo Jurídico – janeiro a setembro de 2002.....	88
Figura 5.6 – Percentual de Lucratividade das Atividades Desenvolvidas pelo Jurídico – janeiro a setembro de 2002.....	88

Figura 5.7 – Hierarquização dos Principais Benefícios (atributos intangíveis) observáveis no Processo de Valoração do Produtor.....	94
Figura 5.8 – Grade de Segmentação para <i>Lennox</i>	96
Figura 5.9 – Hierarquização dos Principais Benefícios (atributos intangíveis) observáveis no Processo de Valoração do Consumidor.....	97
Figura 5.10 – Comparativo entre os Atributos Considerados Relevantes para o Produtor <i>versus</i> Consumidor.....	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 5.1 – <i>Check-list</i> das Atividades do Processo de Produção da <i>Lennox</i> e Contabilização de Custos dos Recursos Utilizados na Confecção de uma Unidade do Produto “Cópias”.....	89
Tabela 5.2 – Renda Média Mensal, como Advogado, segundo o Município de Residência. (Adaptado de OAB, 1996).....	92
Tabela 5.3 – Renda Média Mensal, como Advogado, segundo o Sexo. (Adaptado de OAB, 1996).....	92
Tabela 5.4 – Renda Média Mensal, como Advogado, segundo a Idade. (Adaptado de OAB, 1996).....	93
Tabela 5.5 – Renda Média Mensal do Advogado na Região Sul. (Adaptado de OAB, 1996).....	93
Tabela 5.7 – Cálculo das Médias, Desvios Padrões, Coeficientes de Variação e Intervalos para o Cálculo da Média Geral na Eleição de Atributos Intangíveis do Produto “Cópias”.....	95

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O referencial organizacional da qualidade e os indicadores financeiros atenderam, de forma satisfatória, às necessidades oriundas do processo de gestão das organizações em uma era, na qual a competitividade baseava-se eminentemente em valores tangíveis.

Não obstante, este referencial demonstrou-se insuficiente, pois o enfoque utilizado referenda somente a análise de ativos tangíveis (GALE, 2000). Por outro lado, pode-se criar valor econômico em uma economia do conhecimento, a partir de ativos intangíveis, que possam respaldar a empresa junto a clientes e fornecedores, propiciando uma interação sinérgica que estimule a inovação e a solução de problemas e dificuldades de forma compartilhada (KAPLAN, 2000).

Esta reorientação origina-se do deslocamento das necessidades dos clientes. A atividade produtiva convencional (industrialização) sofre de uma comoditização em função da concorrência, não só direta como indireta (bens substitutos concorrentes). Hoje, o diferencial das organizações de serviço constitui a personalização embutida em sua concepção, gerando bens intangíveis detentores de valores mais expressivos que ativos físicos, considerando que seus custos produtivos guardam pouca ou nenhuma relação com o seu valor presente (OLIVEIRA, 1999).

A valoração de ativos intangíveis guarda estreita relação com o grau de conhecimento das expectativas e necessidades dos clientes (sua concepção de valor). Para Gale (1996), a administração do valor do cliente constitui o último estágio de orientação da qualidade, no qual o cliente consegue perceber a equivalência quantitativa de propostas concorrentes.

De acordo com Kaplan (2000), a maneira pela qual as organizações criam valor está mudando. Na economia industrial, as empresas criavam valor a partir de ativos tangíveis, mas, atualmente, as oportunidades de criação de valor estão migrando para estruturas baseadas no conhecimento – ativos intangíveis.

Ressalta-se que os valores tangíveis e intangíveis existem em função de sua simbiose. Desta forma, faz-se necessária uma definição clara dos objetivos e expectativas de clientes e produtores, tornando-se um imperativo para o alcance da compatibilização do valor.

Partindo do princípio que a composição do valor do produtor e do consumidor possuem variáveis, para efeito de mensurações comuns, deve-se observar que a percepção do que constitui valor para um pode não ser a mesma para o outro, no que concerne à parte intangível.

Neste contexto, é imprescindível que se possa revelar a percepção do valor do consumidor, de forma a priorizar ativos intangíveis, possibilitando assim uma maior sinergia na aplicação de recursos produtivos organizacionais.

1.1 – Problema de Pesquisa

Todo e qualquer produto é constituído por duas partes (uma tangível e outra intangível), sendo que, desta adição, se obtém um valor total, segundo a concepção do consumidor. Esta assertiva é válida igualmente para o ambiente organizacional.

Durante algum tempo, os consumidores dispunham de opções limitadas na oferta de produtos, cujas características giravam em torno de aspectos tangíveis verificáveis, criando condições de comoditização na oferta, facilitando assim o acirramento da concorrência.

A passagem para a era do conhecimento ressalta a importância dos aspectos intangíveis, que passaram a ter maior relevância e conseqüentemente uma maior valoração, por responder a anseios subjetivos dos consumidores em questão.

Conforme Kotler (2000), os clientes formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A satisfação e repetição da compra dependem do fornecedor atender ou não a essa expectativa.

No que se refere ao controle dos atributos tangíveis do produto, tem-se que as necessidades existentes até então na produção de bens de consumo sejam conhecidas e verificáveis. Vários são os sistemas de mensuração e avaliação passíveis de aplicação prática, para que se possam gerenciar de forma eficiente os investimentos de curto e longo prazos, nesses atributos. Entretanto, no que se refere aos atributos intangíveis dos produtos, os sistemas até agora propostos não sugerem a gestão contínua do valor subjetivo da oferta, dificultando, portanto, que o produtor aproprie-se de uma metodologia capaz de revelar o quanto do valor total de um produto refere-se a atributos tangíveis e intangíveis.

Diante do exposto, pode-se formular a seguinte pergunta de pesquisa: É possível revelar os valores intangíveis críticos para a tomada de decisão de compra do consumidor, criando valor agregado sob esta percepção?

Com isso, e a fim de propor respostas ao problema da pesquisa, formulam-se os objetivos do trabalho apresentados a seguir.

1.2 – Objetivos do Trabalho

O objetivo geral do trabalho é desenvolver um modelo para priorizar ações de melhoria nos ativos intangíveis do produtor, tomando por base os atributos do produto percebidos pelo consumidor.

Para atingir o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Determinar os atributos intangíveis do produto percebidos pelos consumidores;
- Estabelecer um modelo de segmentação de mercado apropriado para o levantamento de atributos intangíveis do produto percebidos pelo mercado;
- Correlacionar atributos intangíveis percebidos pelo mercado com as atividades geradoras de ativos intangíveis da empresa;
- Determinar critérios para priorização de ações de melhoria nos ativos intangíveis da empresa.

1.3 – Estrutura do Trabalho

O trabalho está dividido em 6 capítulos.

No Capítulo 2, demonstra-se a dificuldade existente na identificação dos ativos intangíveis e propõe-se uma classificação para os mesmos, no sentido de fornecer uma base que revele a importância deles para a empresa.

No Capítulo 3, são apresentadas as proposições de valor oriundas do ambiente organizacional e as advindas do ambiente social (de mercado) que podem ser utilizadas para alavancar e racionalizar a utilização de ativos organizacionais tangíveis e intangíveis.

No Capítulo 4, apresenta-se o modelo proposto para identificação dos possíveis atributos do produto que diferenciem o valor intangível para o consumidor, permitindo uma aproximação valorativa entre as partes tangíveis e intangíveis componentes do valor.

No Capítulo 5, apresenta-se a aplicação prática do modelo proposto para transposição da percepção do valor do consumidor para gestão, pela empresa dos ativos intangíveis críticos.

No Capítulo 6, serão apresentadas as conclusões do trabalho e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As preocupações com a maximização de ativos financeiros e físicos representam uma perspectiva limitada para a formulação de propostas significativas de valor. As organizações orientadas à criação de estruturas de conhecimento e que privilegiam uma cultura de aprendizado contínuo podem obter substanciais retornos de ordem financeira no despenho de suas atividades. É relevante, portanto, conhecer melhor os fatores que diferenciam essas empresas das organizações tradicionais.

2.1 – Elementos Diferenciadores da Organização do Conhecimento e da Organização Industrial

A perspectiva da era industrial, quanto à formação de riqueza, obedece necessariamente a uma visão linear de gestão, representada por elevados investimentos em máquinas, ferramentas, matérias-primas e no esforço humano utilizados na produção de bens. Tais investimentos podem ser quantificáveis dentro de uma ótica contábil e caracterizados, inicialmente, como custos de produção.

Dentro de um ambiente caracterizado por uma inepta interatividade de mercados, construíram-se modelos gerenciais perfeitamente adaptáveis às circunstâncias e provados, pela prática, na condução dos elementos geradores de desenvolvimento e riqueza.

O foco de atuação da perspectiva criada por Frederick Winslow Taylor, no início do século passado, certamente era de propiciar à organização uma gama de conhecimentos catalogáveis, descritos de forma a se aperfeiçoarem com o surgimento de novas tecnologias aplicadas ao trabalho.

O “Taylorismo” não só funcionou como o fez de forma profícua. A essência do trabalho de Taylor constitui não apenas o trabalho representado pela repetição massificante de movimentos padrões e por descrições de cargos simplistas. Estimulou-se a aplicação do conhecimento, direcionando a capacidade intelectual ao trabalho complexo, buscando formas de executá-lo de maneiras mais simples e fáceis, com ganhos de produtividade crescentes.

A Administração Científica foi o grande salto qualitativo, não só em termos de produtividade, mas também de dignidade no trabalho (STEWART, 1998). Para Drucker (1970), o passo mais importante em direção à economia do conhecimento foi a Administração Científica, ou seja, a aplicação sistemática da análise e do estudo do trabalho manual. Pela

primeira vez na história, o trabalho foi considerado como merecedor da atenção do homem educado. A chave para se produzir mais era trabalhar mais inteligentemente.

A gestão orientada exclusivamente para uma cultura industrial, em que recursos materiais permanecem como foco de investimentos, tende a desconsiderar o valor dos conhecimentos e relacionamentos com clientes e fornecedores, considerados os representantes legítimos da propulsão de valor organizacional. Tais fatores continuam desconhecidos ou simplesmente ignorados na definição de rumos futuros (OLIVEIRA, 1999).

De acordo com Sveiby (1998), as organizações do conhecimento não constituem necessariamente um tipo novo de organização ou “classe de empresa”. Observa-se, contudo, que as organizações de negócios, projetadas dentro de moldes eminentemente lineares, não gerenciam bem o conhecimento, pois não foram projetadas para tal.

As empresas precisam gerenciar o conhecimento, pois as habilidades determinantes da eficácia organizacional precisam ser redesenhadas diante de um novo ambiente e de uma nova economia (STEWART, 1998).

Na nova economia baseada em rede, quanto mais um produto for disponibilizado ao mercado, maior o seu valor. Mudou-se radicalmente a percepção do valor originário da escassez. A economia de escala estaria sendo suplantada por uma lei de retornos crescentes, pois possui retornos exponenciais e de ordem não-linear (TERRA, 2000).

Os ativos intangíveis podem se tornar a base de uma economia de retornos crescentes, em oposição à de retornos decrescentes, típica da economia industrial (SVEIBY, 2000).

Segundo Kaplan (1997), o valor é conseguido com o aperfeiçoamento da capacidade de gerar mais conhecimento, ou seja, da capacidade de gerenciar a intangibilidade dos ativos invisíveis. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis torna-se muito mais decisiva que gerenciar e investir em ativos tangíveis.

As empresas mais avançadas são aquelas que estão criando uma interligação do projeto do produto até a pós-venda, permitindo que a disseminação do conhecimento possa ser transladada aos níveis mais baixos da organização. A complexidade e o número de variáveis a serem considerados dentro e fora do ambiente organizacional pressupõem que as decisões devam ser tomadas em níveis mais próximos do acontecido. (TERRA, 2000).

A qualificação da mão-de-obra, através do conhecimento, surge como uma necessidade pela busca da inovação, no novo escopo econômico, em função de conceitos de ganho mais realísticos (OLIVEIRA, 1999).

O valor de mercado das empresas, em geral, tende a ser muito maior que o seu valor patrimonial, em virtude do valor dos ativos intangíveis, estes representados necessariamente pela capacidade da retenção do conhecimento (TERRA, 2000).

A Figura 2.1 ilustra os princípios da organização baseada no conhecimento.

Item	Paradigma da era industrial	Paradigma da era do conhecimento
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receitas
Fonte de poder dos gerentes	Nível hierárquico da organização	Nível de conhecimento
Luta pelo poder	Operários <i>versus</i> capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes
Principal responsabilidade da gerência	Supervisionar os subordinados	Apoiar os colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramentas para comunicação: recurso
Produção	Operários processando recursos físicos para criar produtos tangíveis.	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis.
Fluxo de informação	Mediante a hierarquia organizacional	Mediante redes colegiadas
Gargalos da produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo de produção	Direcionado pelas máquinas; seqüencial	Direcionado pelas idéias; caótico
Efeito do tamanho	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relações com os clientes	Unidirecional através dos mercados	Interativa através de redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou recurso entre outros	O foco do negócio
Propósito do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores de mercado (ações)	Decorrentes, em grande parte, dos ativos tangíveis.	Decorrentes, em grande parte, dos ativos intangíveis.
Economia	Baseada em retornos decrescentes	Baseada em retornos crescentes e decrescentes

Figura 2.1 – Os Princípios da Organização Baseada no Conhecimento. (TERRA, 2000)

A perspectiva industrial trata dos aspectos referentes à busca da eficiência, ou seja, o *modus operandi* das organizações. Oferece coerência em ambientes mais estáveis – de poucas alterações. O problema com estratégias orientadas para esse tipo de perspectiva está na desconsideração e conseqüente subutilização de ativos intangíveis.

As estruturas do conhecimento focalizam potenciais humanos e tecnológicos, no intuito de gerar receitas e não somente reduzir custos. Assim, a definição de receita também se orienta por uma visão mais ampla de conceituação – clientes, metodologia, experiência. (SVEIBY, 1998).

O princípio do custo como base de valor e outros utilizados pela Contabilidade, desde há séculos atrás, muito têm restringido a aceitação de vários itens como elementos componentes do Ativo. E essa restrição tem sido não só no aspecto da avaliação como no da própria natureza desses itens. E os efeitos mais dramáticos se fazem no conjunto dos “Ativos Intangíveis”. (MARTINS, 1972, p. 58, grifo do autor)

De acordo com Oliveira (1999), o custo a que se incorre ao produzir conhecimento guarda pouca relação com o valor do produto, o qual é beneficiado. Um dos motivos por que as empresas não gerenciam o conhecimento é pelo fato de que ele, necessariamente, vem acompanhado de algo tangível. Gerencia-se a forma física que o representa e não a necessidade a que atende.

Segundo Stewart (1998 apud HOUSEL e KANEVSKY), valor agregado é igual à mudança, quando a matéria-prima entra no processo que a altera e o resultado é algo novo de maior valor. O resultado do capital humano é a inovação, qual seja, a eficiência do capital estrutural (estruturas organizacionais), caracterizando-o como a base de sustentação da organização de aprendizagem. Assim, a necessidade de inovação está diretamente ligada à possibilidade de oferecimento de níveis de qualidade percebida mais propícios ao mercado, de outra forma, de maior valor (POSSAMAI, 2001).

O conhecimento alavanca-se quando constitui o ingrediente primário de negócios. Assim, empresas sinergizam-se a partir da interação com seus mercados (clientes e fornecedores), aprendendo e ensinando, em uma relação de mútua dependência. As predisposições de clientes e fornecedores à absorção de conhecimentos se tornam bem mais evidentes, o que Senge (1990) categoriza como sendo “raciocínio sistêmico”.

Segundo Stewart (1998), a criação de estruturas dinamiza os fluxos de conhecimento com a conseqüente troca de energia produtiva com o meio. Oportuniza-se uma visão sistêmica, cujo objetivo é tornar mais claro o conjunto de possíveis modificações, em busca de melhorias contínuas.

A aprendizagem direcionada a propiciar maiores níveis de produtividade não obtém resultados significativos, quando as organizações orientam-se por eventos de curto prazo. As empresas que agem dessa forma dispõem da previsão de um evento antes de seu

acontecimento, sem, contudo, criarem novas possibilidades no preenchimento das expectativas latentes de seus clientes e consumidores (SENGE, 1990).

A Figura 2.2 demonstra como se podem criar diferenciais competitivos a partir da criação de estruturas de conhecimento.



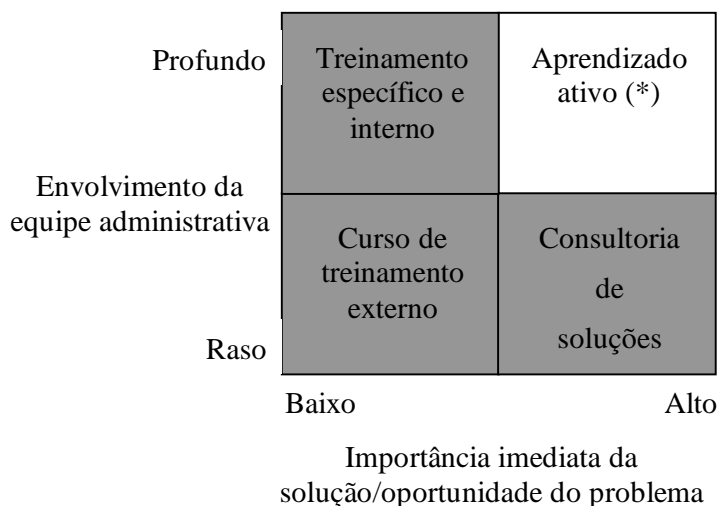
Figura 2.2 – Criação de Conhecimento na Empresa. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

Para Drucker (1970), numa economia do conhecimento, onde a habilidade cognitiva tem sustentação no próprio conhecimento e onde a tecnologia modifica-se de forma acelerada, a única segurança é aprender depressa. Constitui saber o suficiente, para dispor de capacidade de movimentação constante.

O princípio ativo para o aprendizado institucional perpassa fundamentalmente pelo indivíduo e pelo repasse de informações e/ou conhecimentos, que devem necessariamente obedecer a uma premissa de aplicabilidade imediata para sua validade.

A propulsão de ativos organizacionais constitui elemento essencial – o mais importante para o atendimento de melhores níveis de retorno econômico. Além da análise apurada de valor do cliente, para que a organização possa orientar-se em torno de premissas mais realísticas de seu objeto – o mercado consumidor (GALE, 1996).

A Figura 2.3 propõe a visualização do processo de aprendizado interno, através da quantificação de ações oportunizadas à disseminação do conhecimento.



(*) Relevância e envolvimento resultam em sinergia e ação

Figura 2.3 – O Aprendizado Ativo: a melhor abordagem de interferência para acelerar seu progresso no caminho para a competitividade. (GALE, 1996)

Segundo Sveiby (2000), a finalidade mais importante pela qual se gerencia o conhecimento é a aprendizagem, pois este processo aborda o comportamento real, e é isso que determina o valor da empresa.

Tem-se que ativos organizacionais podem ser categorizados como tangíveis (forma material) e intangíveis (forma imaterial). Assim, a tentativa de demonstrar suas principais diferenças faz-se necessária.

2.2 – Ativos Organizacionais

Na tentativa de diferenciação de produtos tangíveis (bens) e intangíveis (serviços), tem-se a pressuposição de que os tangíveis são passíveis de experimentação, ou seja, de uma demonstração anterior de sua utilidade. Para os produtos intangíveis, a possibilidade de experimentação reduz-se a expectativas de satisfações futuras, forçando os potenciais compradores a dependerem de substitutos (símiles, signos de valor), com o intuito de avaliarem a obtenção de benefícios.

A Figura 2.4 propõe contrapontos entre as propriedades mais evidentes de ativos tangíveis e ativos intangíveis.

Propriedades	Ativos Intangíveis	Ativos Tangíveis
Disponibilidade	O uso por alguém não impede por outrem.	O uso por alguém impede o uso simultâneo por outrem.
Depreciação	Não desgasta, mas geralmente deprecia rapidamente.	Desgasta e pode depreciar de forma rápida e lenta.
Custos de Transferência	Difíceis de controlar.	Fáceis de controlar.
Direitos de Propriedade	Limitados e confusos (direitos, marcas registradas, direitos autorais), mesmo em países desenvolvidos.	Geralmente claros e de fácil compreensão.
Sanções por direitos de propriedade	Relativamente difíceis	Relativamente fáceis

Figura 2.4 – Elementos Diferenciadores dos Ativos Tangíveis e Intangíveis. (Adaptado de TEECE, 2000)

Não existe consenso sobre uma definição para ativos intangíveis que, no entanto, possuem uma diferença fundamental em relação aos tangíveis. Estes constituem a capacidade de alavancagem de valor. O processamento dos ativos organizacionais (tangíveis e intangíveis) estaria condicionado ao representado em Figura 2.5.

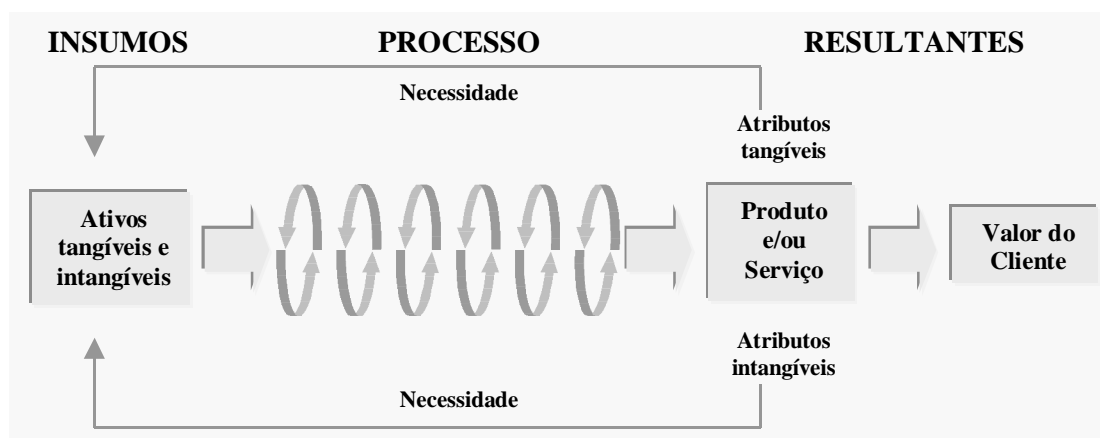


Figura 2.5 – O Processamento de Ativos Organizacionais na Criação de Valor para o Cliente.

A combinação de ativos tangíveis e intangíveis, dentro de um subsistema específico (empresa) destinado à produção bens e serviços (produtos detentores de características tangíveis e intangíveis), sugere uma representação externa similar e simbiótica de forma a justificar sua importância. Obedecendo a uma lógica sistêmica, a propulsão desses ativos dar-

se-á, necessariamente, pela busca da compatibilização das percepções valorativas tanto do produtor como do consumidor.

As empresas utilizam-se de recursos disponíveis com o fito de cumprirem a sua finalidade de manter um consumidor, objetivando um equilíbrio entre os fatores de produção que, possivelmente, gerarão um maior *output* com um grau menor de esforço – produtividade. A produtividade constitui a resultante do equilíbrio entre as várias combinações de recursos disponíveis à criação de novos ativos. Dessas combinações, os diferenciais almejados para valores de mercado são raramente proporcionais ao esforço exigido (DRUCKER, 1975).

Para Levitt (1990), todo produto constitui uma promessa, um aglomerado de expectativas de valor, do qual suas partes intangíveis são tão inerentes quanto as tangíveis. O que torna único os produtos intangíveis é basicamente a inexistência deles antes de sua aquisição, inteiramente insuscetíveis de inspeção ou exames prévios. Desta forma, o cliente força-se a fazer julgamento valorativo com base no que é afirmado ou implicado sobre o produto. O importante, a saber, sobre produtos intangíveis é que o cliente não sabe o que está obtendo enquanto não deixar de recebê-los, muito embora espere possuí-los. Assim, torna-se importante criar substitutos metafóricos tangíveis para a intangibilidade esperada pelos clientes.

O cliente nunca compra um produto; compra a satisfação de um desejo (valor). No entanto, o produtor nunca pode reproduzir valor e sim uma representação física que contemple a satisfação de uma necessidade. A empresa é definida pela contribuição que presta. Todo o demais constitui esforço, não resultado. O enfoque pela via externa (mercado) representa o primeiro passo de análise, precedendo todos os outros (DRUCKER, 1975).

Segundo Possamai (2000), a força do valor não se encontra centrada especificamente em um único subsistema, mas na interação existente entre o subsistema organizacional e o social, respectivamente. Para organização competitiva, a busca desta condição perpassa, necessariamente, pela observância da seguinte equação:

$$VP \approx VC \quad (1)$$

Sendo,

VP = Valor do Produtor;

VC = Valor do Consumidor.

As equações pertinentes para quantificação de ambos os valores formatam-se com base em elementos de cunho subjetivo, sendo tais esforços e benefícios específicos utilizados

na produção de um dado bem ou serviço, disponibilizados de forma indiretamente proporcional para o cálculo de ambos os valores.

Não obstante, tanto a parte tangível quanto a parte intangível serem de compatibilização complexa, os valores tangíveis e intangíveis são igualmente dotados de pesos diferenciados para uma dada situação de mercado (aspectos sociais, culturais, econômicos etc), bem como para os bens e serviços a serem ofertados.

Faz sentido dizer que todos os produtos, sob certos aspectos cruciais, são intangíveis. Não importa o quão cuidadosamente sejam planejados de antemão e construídos na fábrica; se instalados ou usados “incorretamente”, todos falharão ou desapontarão quanto ao uso. A significância de tudo isso para o seu marketing pode ser profunda. (LEVITT, 1990, p. 106, grifo do autor).

Do ponto de vista do comprador, o produto constitui uma promessa, um aglomerado de expectativas de valor, do qual as partes intangíveis são tão inerentes quanto as tangíveis, logo, precisam ser satisfeitas certas condições antes que o cliente potencial o adquira (LEVITT, 1990).

Então, tem-se que a intangibilidade presente no cálculo do valor do produtor (VP) e do valor do consumidor (VC) deve-se a recursos não-tangíveis utilizados pela empresa, combinados com recursos tangíveis, que, aplicados conjuntamente produzem, necessariamente, resultados na forma de produtos (tangíveis e/ou intangíveis). Dessa forma, o valor do produtor pode ser assim representado:

$$\text{VALOR DO PRODUTOR} = \text{VALOR TANGÍVEL} + \text{VALOR INTANGÍVEL}$$

De forma semelhante, define-se o valor para o consumidor, partindo-se de premissa equivalente:

$$\text{VALOR DO CONSUMIDOR} = \text{VALOR TANGÍVEL} + \text{VALOR INTANGÍVEL}$$

A importância dos intangíveis está verificada na sua capacidade de propulsionar o valor organizacional. Para tal, a busca de suas identificações sugere um processo classificatório dos mesmos.

Para Oliveira (1999), o fluxo dos benefícios gerados, valorizados monetariamente e abstraídos de seu valor presente, tendo em conta igualmente seu custo de oportunidade, constitui o ativo intangível. O fluxo físico de benefícios gerados encerra a determinação para

a obtenção do valor desse mesmo ativo. A Figura 2.6 propõe que o valor do ativo intangível constitui a diferença entre o valor econômico do fluxo de benefícios obtidos e o valor das obrigações. Uma projeção futura de ativos intangíveis estaria condicionada às mesmas considerações, agora representada pelo valor presente.

Valor econômico do fluxo de benefícios	Valor presente do fluxo de benefícios futuros
(-) Valor econômico das obrigações	Valor presente do fluxo de desembolsos futuros
Valor econômico do Ativo Intangível	Valor presente do fluxo de benefícios futuros menos o valor presente do fluxo de desembolsos futuros

Figura 2.6 – Cálculo do Valor Econômico para Intangíveis. (Adaptado de OLIVEIRA, 1999)

Sveiby (1998) define ativos intangíveis como sendo estruturas de conhecimento representadas pelos seguintes elementos:

- competência dos funcionários: Envolve a capacidade de ação nos mais diferentes ambientes para criação tanto de ativos tangíveis como de intangíveis;
- estrutura interna: Inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores criados dentro da organização e/ou incorporados. A cultura ou o espírito organizacional também constitui uma estrutura interna. Maslow (1970) corrobora tal posicionamento ao propor uma quantificação da contribuição dos valores humanos organizacionais, como o nível de educação dos trabalhadores e a capacidade de esforços conjuntos em gerar sinergia produtiva;
- estrutura externa: Inclui relações com clientes e fornecedores, marcas registradas, reputação ou imagem da empresa. Conforme Maslow (1970), não há dúvida sobre a realidade econômica deste fator. O problema estaria na tradução em números das percepções qualitativas que possam ser consideradas na escolha dos bens de uma organização;

De acordo com Sveiby (1998), a consideração do valor total de mercado de uma empresa inclui seu patrimônio líquido visível e os três tipos de intangíveis: competência dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa. Existiria, desta forma, um patrimônio invisível contabilizado pela soma desses ativos representados pela diferença entre o valor contábil e o valor de mercado. Devem-se visualizar as organizações como se fossem constituídas de estruturas de conhecimento e não apenas de capital, conforme demonstra a Figura 2.7.

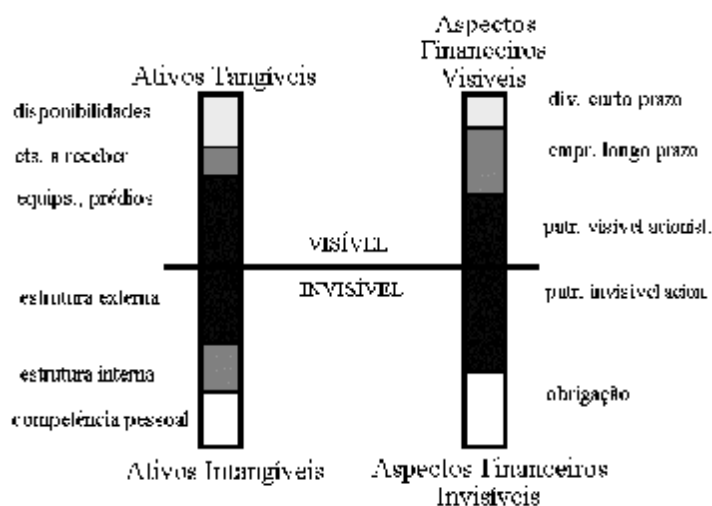


Figura 2.7 – Ativos Tangíveis e Intangíveis e seus Aspectos Financeiros. (SVEIBY, 1998)

Para Lev (2000a), os ativos intangíveis podem ser agrupados em quatro categorias:

- os associados à inovação de produtos, através de investimentos em P&D;
- os associados à marca, que permitem à empresa vender por preços maiores aos dos seus concorrentes somente pelo prestígio e confiabilidade que ela representa;
- maneiras novas e melhores de fazer negócio que podem diferenciar uma empresa de seus concorrentes, chamados ativos estruturais;
- monopólios, franquias ou investimentos que os concorrentes tenham dificuldades em igualar ou que constituam uma barreira à entrada de novos concorrentes.

Stewart (1998) conceitua o valor dos intangíveis como sendo a capacidade organizacional de desempenho superior em relação ao desempenho médio da concorrência na gestão de tangíveis semelhantes. Sua classificação para intangíveis consiste em:

- capital estrutural: representação do capital humano, permitindo seu reiterado uso para a criação de valor;
- capital humano: constitui-se de pessoas - fonte de renovação e inovação interna;
- capital do cliente: o valor dos relacionamentos de uma empresa.

Para Santos (2000), o capital intelectual seria criado pelo intercâmbio constante dos ativos definidos por Sveiby (competência dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa), conforme a Figura 2.8.

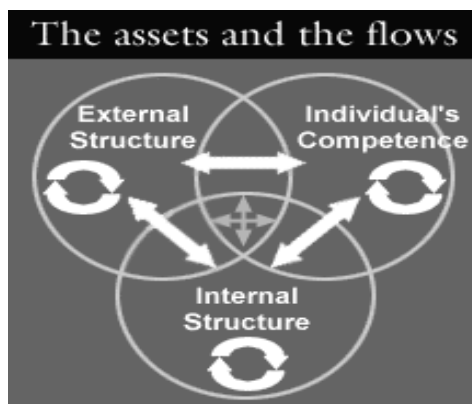


Figura 2.8 – Os Ativos e seus Fluxos. (SANTOS, 2000)

Existem várias definições e classificações para os ativos intangíveis. Porém, quase todas encontram semelhanças entre si, no fato de considerarem que a existência desses ativos pressupõe abordagens internas e externas complementares à organização.

De acordo com Sullivan (2000), o capital intelectual das organizações pode assumir as formas definidas na Figura 2.9.

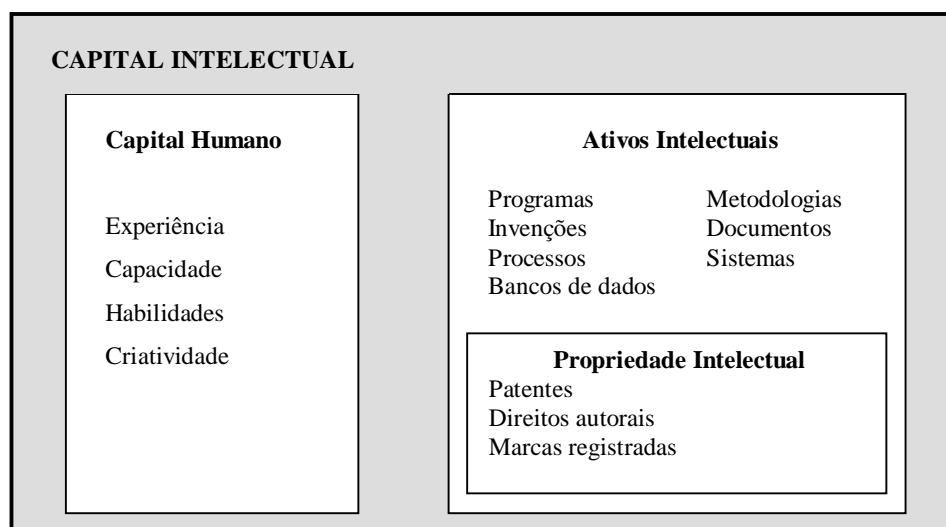


Figura 2.9 – Principais Componentes do Capital Intelectual. (SULLIVAN, 2000)

Na abordagem de Sullivan (2000), o capital humano assumiria a forma de conhecimento tácito organizacional, agrupando os demais ativos em um outro grupo distinto, no qual estariam segmentados ativos intelectuais internos e os externos (reconhecidos pelo direito de propriedade).

Para Brooking (1996), o capital intelectual seria formado pela soma dos intangíveis de que a organização dispõe, sendo:

- ativos de mercado: proporcionam uma vantagem competitiva de mercado, como marcas, clientes, nome de empresa, carteira de pedidos, distribuição e capacidade de colaboração;
- propriedade intelectual: valor adicional de que a empresa disponha na exclusividade de exploração de um ativo intangível; dentre os quais patentes, direitos de uso e segredos comerciais;
- ativos humanos: caracterizados pela importância que têm as pessoas nas organizações devido à capacidade de aprendizagem e à utilização do conhecimento;
- ativos de infra-estrutura: incluem metodologias, tecnologias e processos que permitem que a organização funcione. Seu modelo inclui filosofia do negócio, cultura organizacional (pode ser um ativo ou passivo em função de seu alinhamento com a filosofia do negócio) e ainda sistemas de informação e bases de dados existentes na empresa (estruturas de conhecimento da organização).



Figura 2.10 – Capital Intelectual. (BROOKING, 1996, tradução nossa)

Para Edvinsson (1998), o capital intelectual representa o capital originário do conhecimento (ativos não-financeiros/ativos imateriais/ativos ocultos/meios para se alcançar metas). Seu valor poderia ser obtido pela subtração de seu valor de mercado e de seu valor contábil.

Contrariando a abordagem de Edvinsson, Stewart (1998) afirma que “A medida mais simples e, sem dúvida, a pior do capital intelectual é a diferença entre o seu valor de mercado e seu patrimônio contábil”, posto que o produtor não consegue quantificar e valorar de forma precisa suas reais potencialidades na criação de ativos intangíveis. Além do que, essas avaliações estão sujeitas a constantes alterações em função de aspectos externos, como a

concepção de seus clientes em relação aos produtos ofertados e a disponibilidade de recursos financeiros desses mesmos clientes.

Sveiby (1998) conceitua ativos intangíveis como ativos invisíveis e que a tentativa de suas identificações e concomitantes quantificações estariam sujeitas a considerações de aspectos internos e externos à organização.

De forma a contemplar a busca de definições e classificações mais apropriadas para os ativos intangíveis, parte-se do pressuposto da existência de complementaridade de diferentes percepções de valor (produtor e consumidor) para intangíveis considerados.

Como demonstra a Figura 2.11, poder-se-iam assim categorizar os ativos intangíveis:

- intangíveis internos – recursos organizacionais representados como ativos, que a empresa utiliza. Sua correta aplicação gera resultados na forma de produtos (tangíveis e/ou intangíveis) oriundos de uma estrutura organizacional específica (concepção interna destinada à propulsão de valor), destinados à produção de bens e serviços que visem gerar benefícios perceptíveis;
- intangíveis externos – resultado percebido pelo cliente no produto e/ou serviço ofertado (avaliação perceptível subjetiva) advindos de uma percepção valorativa do mercado; benefícios efetivamente percebidos na satisfação de necessidades do consumidor.

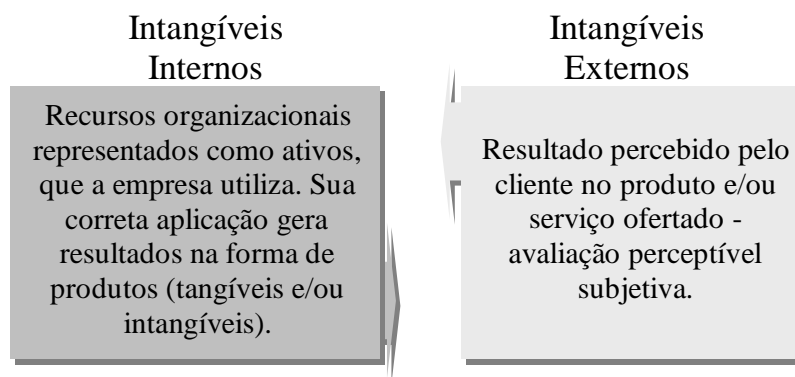


Figura 2.11 – Uma Taxonomia para Intangíveis.

Na aquisição de ativos tangíveis (definidos como bens – possuidores de existência física), são geradas expectativas com relação ao preenchimento de necessidades de natureza objetiva e algumas de natureza subjetiva que eles possam satisfazer. Para os intangíveis (definidos como serviços – sem existência corpórea), as expectativas são de natureza, eminentemente, subjetiva. Ou seja, como são ofertadas e conseqüentemente visualizadas pelo consumidor.

Em decorrência da inexistência física dos intangíveis não há, até o presente momento, processos de valoração eficazes, muito embora, aceite-se o fato de suas participações nos resultados financeiros alcançados.

2.3 – O Problema da Insuficiente Valoração dos Ativos Intangíveis

A necessidade de estruturas organizacionais mais flexíveis sugere uma preocupação com a escolha de propostas de negócio de médio e longo prazos. A conseqüente reorientação para um modelo de gestão que perpetue a manutenção de bons desempenhos perpassa pela valoração de ativos e/ou quantificação de estruturas diversas das tradicionais demonstrações contábeis tangenciadas eminentemente por lucros aferidos.

A classificação de investimentos em ativos de natureza física, bem como suas representações financeiras, obedece a um conjunto de normas e procedimentos tradicionais que não sugerem a mensuração do diferencial originário no preenchimento das vicissitudes de seus clientes pelos seus produtos e/ou serviços ofertados.

Parte-se da premissa de que a concepção da atividade empresarial deve orientar-se para atividades propulsionadoras de valor. Concepções como ganhos de escala, a padronização de produtos (Fordismo) e a excessiva preocupação com o processo produtivo constituem um modelo de gestão circunscrito a um subsistema físico específico.

O modelo de gestão baseado eminentemente na valoração de ativos representativos de estruturas físicas obteve aceitação quase que inconteste com a industrialização. A produção orientada para o preenchimento das expectativas do cliente teve seu início com a estruturação de processos produtivos mais centrados (qualidade de conformidade). Representou, no entanto, pouco em retornos financeiros que justificassem uma quantidade excessiva de investimentos necessários à implantação de melhorias.

O próprio acúmulo de capital, que orientou boa parte do Século XX, começou a sofrer seus primeiros abalos na década de 70, quando o Japão, com uma orientação voltada para valorização de estruturas de conhecimento, começou a se destacar devido a práticas gerenciais que o levaram a um desenvolvimento econômico invejável.

Priorizar ativos físicos em detrimento de ativos de conhecimento constitui o mesmo que priorizar a forma, ao invés da expectativa a ser preenchida. Ativos intangíveis, em geral, necessitam de uma forma física (invólucro) para sua utilização e/ou representação, muito

embora representem uma função que visa ao atendimento de uma demanda externa (clientes/consumidores).

Os clientes conseguem perceber o valor subjacente em tecnologias produtivas e de gestão bem sucedidas. Não é a imobilização intangível que se procura medir, mas a função que esta enseja na formação do patrimônio se torna relevante para o cumprimento de um fim social (SÁ, 2002).

Segundo Sveiby (1998), a identificação de ativos intangíveis perpassa fundamentalmente pela visão gerencial na condução da estrutura física (tangível) e no conhecimento produzido a partir dela. Os gerentes que mais retornos proporcionam às suas organizações, em geral, vêem suas empresas sob uma ótica diferente. Os gerentes se valem da ótica do conhecimento para trabalhar com ativos intangíveis como se fossem reais com a perspectiva de que o conhecimento cresce quando compartilhado, ao contrário dos recursos físicos, que naturalmente sofrem substancial depreciação com a utilização.

Para Oliveira (1999), ativos de conhecimento só possuem real valor se contribuírem para o cumprimento da missão empresarial.

Não obstante não possuírem uma forma tangível, ativos intangíveis podem influir no aumento da funcionalidade dos recursos (tecnológicos, humanos e financeiros) empregados na produção eficaz, alcançando todos os sistemas da empresa e modificando seu valor (SÁ, 2002).

Pode-se afirmar que o valor de mercado das organizações encontra-se mais atrelado à valorização dos intangíveis, visto que a diferença daquele e o valor contábil dão-se, cada vez menos, em função da existência de ativos físicos. A Figura 2.12 demonstra a alteração no direcionamento dos investimentos em ativos.

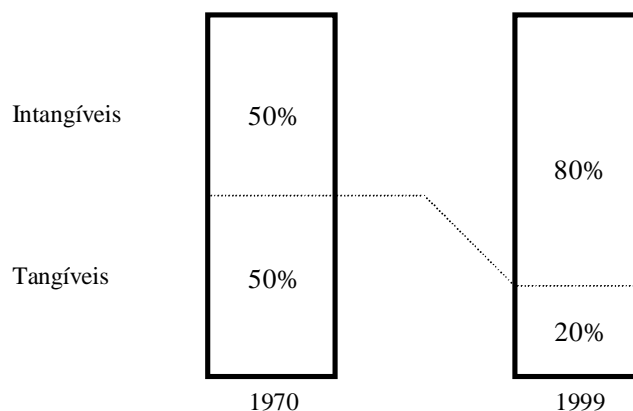


Figura 2.12 – Alterações na Composição dos Ativos. (Adaptado de ECSI apud BUSINESS WEEK, 1999)

Cada vez mais, em nossa sociedade, a evolução dos negócios está representada pela tendente valorização de ativos intangíveis em detrimento a ativos físicos. Muito embora ativos intangíveis possam representar vantagem competitiva, as organizações não entendem sua natureza na criação de valor (BROOKING, 1996).

Segundo Sveiby (1998), as empresas não transacionam seus ativos intangíveis, pois representam competências essenciais à organização, que irão tangenciar sua estratégia de negócios no mercado. Empresas que arrendam suas habilidades mais importantes estão pondo em cheque sua razão de ser, ou seja, empresas que primam pela dinamização de habilidades vitais são capazes de alavancar possibilidades de retornos mais expressivos. Dessa forma “A gerência de ativos intelectuais tornou-se a tarefa mais importante dos negócios, visto que o conhecimento constitui, igualmente, o fator mais importante de produção” (STEWART, 1998, p.17).

Quanto às proposições verificadas na tentativa de criar bases de mensurações comuns para intangíveis organizacionais, a literatura nos sugere as discriminadas a seguir.

2.4 – Proposições de Quantificação e/ou Mensuração de Ativos Intangíveis

2.4.1 – A existência de ferramentas consubstanciadas pela prática

Não é novo o fato de se dar um tratamento diferenciado a ativos oriundos da capacidade organizacional de gerar valor. Porém, um tratamento metodológico mais objetivo foi relegado pela contabilidade tradicional.

De acordo com Edvinsson (1998), as primeiras tentativas na construção de instrumentos de catalogação e subdivisão dos capitais intelectuais partiram da Skandia (empresa sueca do ramo financeiro), numa tentativa de compartilhamento dos conhecimentos criados dentro da organização, bem como da absorção de conhecimentos necessários à disseminação e criação de competências-chave. Essas tentativas foram consubstanciadas dentro de um modelo de monitoração de ativos invisíveis, o Navegador Empresarial (EDVINSSON e MALONE, 1998, tradução nossa).

O Navegador Skandia constitui um instrumento de orientação destinado à atuação gerencial em cinco focos distintos (financeiro, clientes, processo, renovação e desenvolvimento humano), que norteiam a estratégia pertinente à atividade desenvolvida na Figura 2.13.

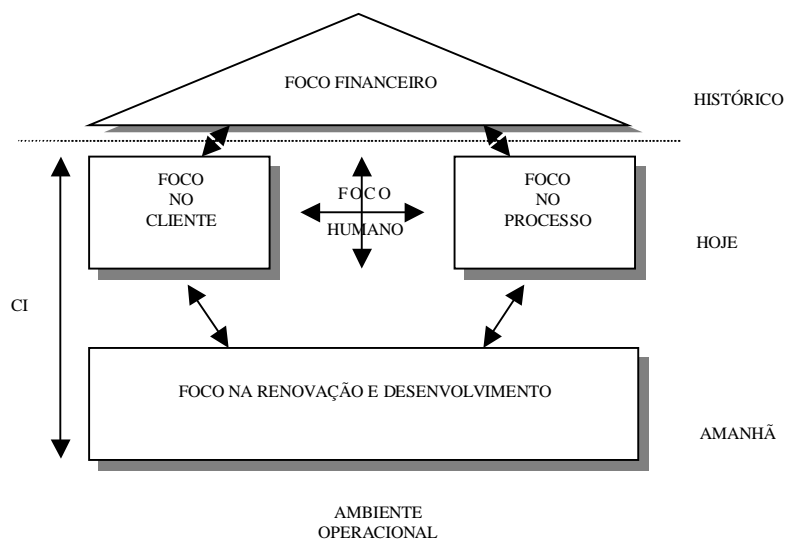


Figura 2.13 – Navegador Empresarial. (EDVINSSON e MALONE, 1998, tradução nossa)

Para Sveiby (1998), a Skandia foi a primeira empresa a direcionar esforços significativos de diferenciação a partir da avaliação de ativos intangíveis. A Figura 2.13 demonstra a estilização de uma edificação com as diversas formas de conhecimento catalogáveis e perspectivas cronológicas monitoradas por meio de indicadores-chave.

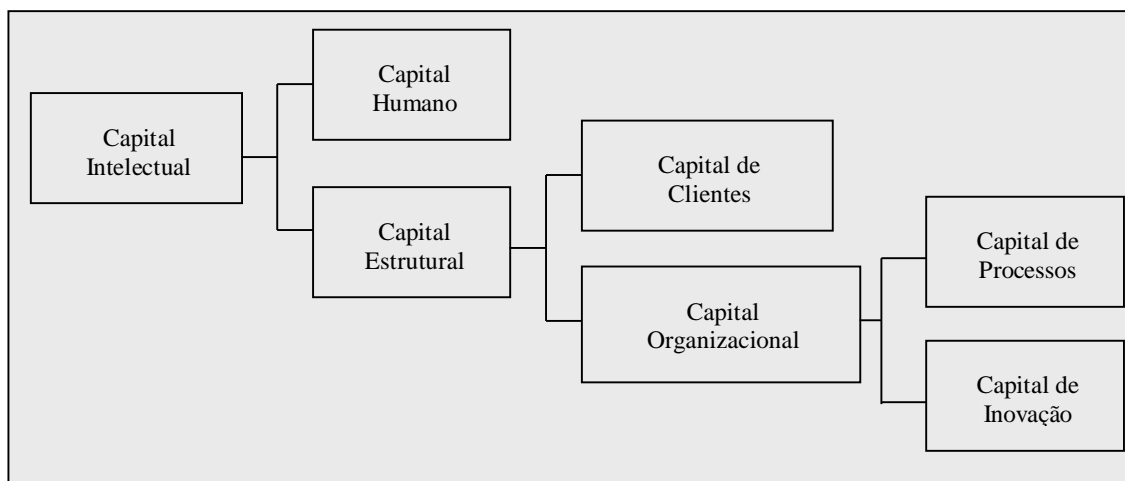


Figura 2.14 – A Estrutura do Capital Intelectual. (Adaptado de EDVINSSON e MALONE, 1998)

A WM-data, outra empresa sueca, adota a taxonomia proposta por Sveiby para representar seus ativos intangíveis, sendo esta classificação a abordagem de sua estrutura interna, da estrutura externa (clientes) e da competência de seus funcionários.

A Celemi, sueca, utiliza-se de uma abordagem denominada de “auditoria de conhecimento”, com vistas à elaboração do que se convencionou chamar de “balanço patrimonial invisível”, classificando seus intangíveis como “nossos clientes” (estrutura externa de clientes e fornecedores), “nossa organização” (estrutura corporativa) e “nosso pessoal” (competência combinada dos funcionários). A Figura 2.15 demonstra a classificação adotada pela Celemi para determinar seus intangíveis.

Indicadores	Nossos Clientes	Nossa Organização	Nossos Colaboradores
Crescimento e renovação	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da empresa - Clientes que melhoram o crescimento da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Valor agregado pelo investimento em tecnologia da informação - Clientes que melhoram a imagem da organização - Valor agregado (%) em P&D do produto - Valor agregado (%) pelo investimento total 	<ul style="list-style-type: none"> - Número médio de anos pela experiência profissional - Clientes que estimulam o crescimento da competência - Número de anos de experiência dos especialistas - Nível educacional médio - Eficiência - Valor agregado por especialista - Valor agregado por funcionário
Eficiência	Variação nas vendas/cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Alteração na proporção de empregados administrativos - Vendas em relação ao crescimento do número de empregados administrativos 	
Estabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Colocação de novos pedidos pelos clientes - Percentual (%) dos cinco maiores clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotatividade do pessoal administrativo - Tempo de casa do pessoal administrativo - Índice de novos empregados 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotatividade dos especialistas - Tempo de casa dos especialistas - Média de idade de todos os empregados

Figura 2.15 – Monitor de Ativos Intangíveis da Celemi. (EDVINSSON e MALONE, 1998)

Todas as formas de monitoramento que venham a aferir a existência e *status* dos intangíveis precisam de indicadores que retratem a estratégia escolhida, e que esta última seja orientada para o conhecimento, possivelmente porque não existem alternativas futuras opcionais. A finalidade de um sistema de avaliação é cobrir o número máximo de ativos intangíveis (SVEIBY, 1998). Para tal, torna-se necessária a criação de indicadores que correspondam às reais necessidades de mensuração de intangíveis.

2.4.2 – A criação de indicadores

Segundo Sveiby (1998), a criação de indicadores-chave alternativos são de grande valor para investidores e gerentes. Desde a década de 50, as empresas buscam indicadores não monetários para aperfeiçoar os estudos sobre eficiência. No entanto, a ênfase da avaliação dos ativos intangíveis deve ser adaptada ao usuário final, pois não é possível compilar um balanço patrimonial que expresse todos ativos intangíveis em termos monetários.

A pressuposição básica de um sistema de avaliação de intangíveis é conhecer a finalidade do sistema e seus usuários. A busca por indicadores comuns para os diversos tipos de ativos intangíveis pode concentrar-se necessariamente em três categorias: o crescimento e a renovação, a eficiência e a competência, de forma a obterem sua quantificação apurada dentro da estrutura interna e externa da organização, bem como na competência de seu corpo de colaboradores.

Medidas financeiras são insuficientes para orientar e avaliar a trajetória organizacional – são indicadores de ocorrência –, incapazes de captar grande parte do valor criado ou destruído no último período contábil. As medidas financeiras constituem um relato empobrecido de ações passadas e não fornecem orientações para o hoje e o amanhã (KAPLAN, 1998).

Para Kaplan (2000), as mensurações financeiras são indicadores defasados, de modo que se concentram em conseqüências de ações passadas e relatam, desta forma, a impossibilidade de reações pró-ativas. A adoção de indicadores – somente financeiros –, pelas organizações, sacrifica a criação de valor econômico em favor de uma liquidez financeira momentânea.

De acordo com Stewart (1998), a mistura, no uso, de medidas de capital intelectual com ativos financeiros pode constituir um erro ainda maior que simplesmente desconsiderá-las. O capital intelectual depende necessariamente da conjugação com resultados financeiros; uma medida única não descreve os estoques e os fluxos de capital intelectual de uma empresa. A contabilidade do capital intelectual deve analisar o desempenho da empresa sob vários pontos de vista.

Analogamente, Stewart (1998) compartilha da proposição de Sveiby (1998) de que as escolhas na formulação de indicadores eficientes devem necessariamente girar em torno da estratégia proposta.

Três princípios devem guiar as empresas na determinação de indicadores:

- simplicidade;
- avaliação do que é estrategicamente importante;

- avaliação de atividades produtoras de riqueza intelectual.

Para Kaplan (1998), a possibilidade de mensuração de ativos financeiros e não-financeiros sugere a criação de indicadores dentro de abordagens específicas (financeira, do cliente, dos processos de negócios, do aprendizado e crescimento), aqueles escolhidos basilarados na estratégia mercadológica. Sua função precípua constitui criar uma linguagem unívoca para representação da missão e a estratégia, utilizando indicadores sobre vetores de sucesso atual e futuro.

Segundo Terra (2000), as empresas devem buscar fontes de conhecimento que lhe sejam mais relevantes e estabelecer medidas indiretas que lhe proporcionem uma visão do antes e do depois – “sinais evolutivos”. A escolha de indicadores deve assegurar tanto quanto possível a visão do desempenho obtido em várias áreas simultaneamente, de maneira que as relações sistêmicas sejam evidenciadas.

2.4.3 – A percepção externa do conhecimento como forma de definir estratégias

Ante a necessidade de criação de estratégias cada vez mais orientadas para perspectivas originárias do cliente, a concepção distorcida de que novos produtos e serviços serão aceitos sem definições claras de proposições de valor no mercado constituem tentativas inócuas de eficácia.

Mesmo com intuito de mapear seu ambiente operacional, poucas empresas conseguem definir uma nova postura para seus processos produtivos. Paralelamente, não existe um modelo teórico rigoroso para a monitoração de intangíveis. Constatam-se, outrossim, iniciativas pontuais de “contabilização” sem, contudo, afastar-se o encerramento de possibilidades de criação de novos instrumentos.

De acordo com Kaplan (2000), a escolha de indicadores representativos da proposição de valor do cliente define a estratégia a ser implementada; no entanto, a proposição de indicadores isolados limita a capacidade de descrição e gerenciamento de um processo de criação de valor organizacional. O valor organizacional não surge, necessariamente, da melhoria de indicadores específicos sobre a real situação de um ativo intangível. O valor surge em função da conexão desses indicadores com as conseqüências resultantes para os clientes, bem assim para os resultados financeiros.

Segundo Gale (1996), a qualidade percebida pelo mercado e o valor do cliente constituem medidas que não carecem de objetividade.

A mensuração do desempenho necessita de cadeias que denotem causalidade com a criação de valor. Por sua vez, indicadores estanques não são capazes de captar

aprimoramentos em intangíveis. Gera-se maior valor quando a gestão do conhecimento está conectada à estratégia e à proposição de valor organizacional. Desta forma, diferentes proposições de valor exigiram diferentes estratégias na gestão orientada pelo conhecimento (KAPLAN, 2000).

Para tanto, as principais dificuldades na operacionalização da valoração dos ativos intangíveis são levantadas a seguir.

2.5 – Dificuldades de Valoração dos Ativos Intangíveis

Para Terra (2000), ativos baseados em conhecimento são difíceis de serem avaliados, pois os valores de intangíveis podem sofrer fortes oscilações de acordo com o momento em que são feitas essas avaliações e da ação de seus detentores.

A proposição na classificação de intangíveis, para Stewart (1998), encerra uma preocupação diversa da maioria dos teóricos. Seu foco dirige-se, necessariamente, à preservação do conhecimento nos subsistemas organizacionais. Sua definição de capital estrutural (sistemas de informação, conhecimento de canais de mercado e foco gerencial) demonstra, com clareza, sua preocupação com esta categoria de intangível, como sendo o único de inteira propriedade da empresa.

Seria o capital estrutural o invólucro do capital humano, permitindo o uso deste, de forma continuada, objetivando a criação de valor. O capital estrutural teria como objetivos:

- codificar montantes de conhecimento passíveis de transferências com o intuito de preservar receitas;
- ligar pessoas a dados e conhecimentos especializados em conjunto em uma perspectiva *just-in-time*.

“Os ativos de conhecimento, assim como o dinheiro ou os equipamentos, existem e só vale a pena cultivá-los no contexto da estratégia.” de acordo com Stewart (1998, p.63).

Assim, os ativos de conhecimento assumiriam duas formas básicas:

- o conhecimento especializado (*expertise*) que constituiria a própria proposição de valor organizacional e
- as ferramentas que propulsionariam o mesmo conhecimento (eficiência operacional).

Os elementos basiladores dessas formas que os ativos intangíveis pudessem assumir estariam, muito provavelmente, definidos anteriormente por seus clientes e fornecedores como segue.

2.6 – Identificação de Elementos Formadores dos Ativos Intangíveis

Segundo Brooking (1996), as organizações que desconhecem o valor da propriedade intelectual estão perdendo um importante recurso a ser incluído em qualquer tentativa que aponte para mensuração do valor organizacional. Ativos como a experiência dos empregados, relações com clientes, processos empresariais que acrescentam valor à organização não são medidos, conseqüentemente inexistente um monitoramento de como foram criados e de que maneira podem tornar-se parte de uma estratégia de crescimento.

De acordo com Brinker (2002), a definição de material intelectual encontra-se estreitamente atrelada à perspectiva de que este possa acrescentar valor à organização; do contrário, sua catalogação passa a ser irrelevante. Avaliar capital intelectual constitui seguramente uma iniciativa cercada de riscos; de outra forma, o risco de uma desconsideração de sua existência passa a ser mais perigoso.

Segundo Gale (1996), o valor superior oferecido aos clientes constitui um indicador preciso para competitividade e maiores participações de mercado. Sendo assim, conduzem necessariamente ao alcance de objetivos financeiros, como a necessidade de rentabilidade do investimento e a conseqüente propulsão do valor acionário.

2.7 – Impacto dos Elementos do Valor do Produtor (VP) e Valor do Consumidor (VC)

Para Drucker (1972), toda a atividade empresarial deve considerar seu fim último pela participação do cliente. O que importa é o comportamento do consumidor, seus valores e suas expectativas. A concepção para o valor produzido será determinada pela dinâmica do mercado, sendo esta última a razão central do produtor interessado no preenchimento das necessidades de seus clientes e consumidores.

A compreensão mais detalhada das necessidades e desejos dos consumidores constitui importante subsídio no planejamento e elaboração de estratégias de produtos. Sendo as aspirações dos consumidores de ordem ilimitada, seus recursos, por sua vez, são limitados, obrigando a escolha de produtos com maior valor (POSSAMAI, 2001).

Segundo Stewart (1998), o capital do cliente constitui o intangível mais desprestigiado na alocação de esforços para alavancagem organizacional. O conhecimento representa o recurso mais importante das transações econômicas; constitui ainda o elemento principal de

formação do valor para o cliente. A participação do cliente é, por sua vez, uma estratégia melhor que a participação de mercado.

Para Gale (1996), o objetivo de uma empresa constitui servir clientes; para tanto a identificação do conceito de valor (melhor qualidade percebida) torna-se um imperativo. “Valor é simplesmente qualidade, embora seja definida pelo cliente, oferecida ao preço certo”. (GALE, 1996, p. 24).

A busca do processo decisório pertinente às escolhas de clientes constitui o objetivo mais importante de uma análise criteriosa do valor que as mesmas possam representar, sendo o exposto na Figura 2.16.

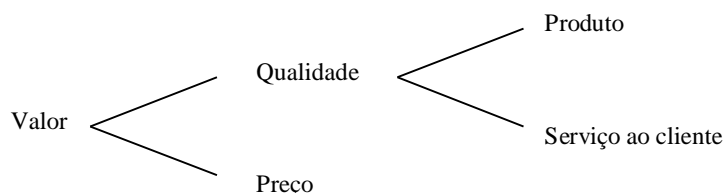


Figura 2.16 – Elementos Componentes do Valor. (Adaptado de GALE, 1996)

Conforme Rust (2001), a consideração da qualidade constitui necessariamente o que o cliente percebe. Se, de outra forma, a qualidade não é suficientemente percebida, não tem impacto sobre o comportamento do cliente, podendo ser ignorada em sua representação de valor. O valor atribuído pelo cliente em relação a um produto e/ou serviço representa o ativo mais importante de uma organização e concomitantemente o maior fator de vulnerabilidade, quando de sua desconsideração.

Pressupõe-se que o valor é oriundo da percepção pela sociedade, do aumento de benefícios atuais e futuros (de ordem física e/ou psicológica) gerados por determinada atividade produtiva (GALE, 1996; OLIVEIRA, 1999). Assim, o valor de uma organização depende da adequação de seus produtos e serviços, bem como da forma como são produzidos e comercializados. O valor econômico de determinado produto (tangível/intangível), assim como todo e qualquer valor, encerra um grau de subjetividade significativo. O valor econômico obtido dentro de uma certa realidade, necessariamente não se faz universal, estando atrelado a uma cultura e a uma situação peculiar.

Conforme Martins (1972), a própria definição de valor de mercado, bem como a de valor de utilização, não foi bem consubstanciada, permeando-se inclusive com a definição de valor econômico.

Slywotsky (1997) propõe que toda e qualquer concepção de negócio é constituída pelo cliente - o verdadeiro criador de valor, mutante em suas concepções de qualidade. As proposições de valor organizacional devem seguir a mesma linha de flexibilização exigida para o atendimento das prioridades do mercado escolhido. Analogamente, os clientes podem ser os maiores beneficiários das migrações de valor, pois as novas concepções de negócio, não conseguem recuperar a utilidade oferecida sob a forma de preços e lucros.

Segundo Oliveira (1999), o princípio de valor para uma sociedade encerra uma premissa de continuidade, merecedor de uma sistematização e revisão permanente. Não se deve esperar a consistência de um processo homogêneo. De outra sorte, devem-se criar alternativas adaptáveis a uma realidade particular que subsistirá a tempo não definido e sob determinado contexto.

Para Slywotsky (1997), as organizações que conseguem fixar uma imagem clara da trajetória das prioridades eleitas pelo cliente desfrutam de uma vantagem consubstanciada na previsão da migração de valor futuro, construindo uma concepção de negócio de forma mais adequada.

Atividades geradoras do composto de valor – aquelas que satisfazem as necessidades internas e externas da empresa – podem ser focadas igualmente como formadoras de ativos e passivos, e geradoras, portanto, de um resultado (patrimônio líquido). Sendo assim, o valor percebido desse patrimônio pode incorporar ativos intangíveis desprovidos de existência física, muito embora efetivos colaboradores da proposta de valor escolhida.

Assim, torna-se oportuna e necessária a priorização de ativos intangíveis nas ações e investimentos propostos à alavancagem de capitais.

2.8 – Importância de Priorização dos Ativos Intangíveis

A gestão dos intangíveis se torna complexa quando do reconhecimento de sua presença e busca concomitante de uma estratificação. Suas origens não obedecem, necessariamente, a uma ordem de entrada e de saída, cujo resultado seja constituído de forma mensurável uniforme.

Para Martins (1972), o Princípio do Custo, como base de valor, há tempos tem restringido a aceitação de vários itens como elementos componentes do ativo. A restrição decorrente da aceitação daquele Princípio dá-se não somente no aspecto avaliativo, como no

da própria natureza desses itens, gerando efeitos distorcidos na real concepção dos Ativos Intangíveis.

Oliveira (1999) defende a utilização do conceito de Valor Econômico na avaliação de intangíveis. A seu entender, o valor econômico constitui uma idéia subjetiva, embora sua forma de mensurá-lo não necessariamente deva encerrar tal característica. Oliveira pressupõe que o valor de um ativo reside no custo de oportunidade, oriundo de sua aquisição e que deva ser mensurado no momento da decisão e trazido a valor presente pela taxas de oportunidades financeiras. Defende que, quer seja o Ativo Intangível adquirido individualmente ou como parte de uma cesta de ativos, quer seja gerado internamente ou recebido em doação, o problema de sua avaliação econômica, descartando o critério contábil do custo histórico como base de valor, deve ser resolvido considerando-se o fluxo de benefícios, custos de oportunidades envolvidos, risco etc.

Sveiby (1998) defende que existem duas finalidades principais para a avaliação dos ativos intangíveis, bem como duas partes interessadas:

- na apresentação externa, a empresa se descreve da forma mais precisa para os possíveis envolvidos (clientes, credores e acionistas), para que estes possam avaliar a qualidade de sua gerência;
- na avaliação interna – feita para a gerência – que necessita conhecer a empresa ao máximo, no intuito de monitorar seu desempenho, tomando medidas corretivas quando necessárias.

Para Itami (1945), muitos ativos intangíveis são seguramente fixos, ou seja, não existe uma maneira simples de obtenção de nomes de marca e técnicas de produção já reconhecida pelo mercado. No que concerne ao aspecto interno, a cultura corporativa não pode ser comprada ou alterada de forma imediata, utilizando-se de recursos de natureza física (dinheiro). Por esta razão, a diferenciação organizacional se dá por meio de uma capacidade adicional de diferenciação em relação a concorrentes (pela propriedade de intangíveis críticos). A importância dos intangíveis encontrar-se-ia em torno de algumas premissas básicas, sendo que:

- são de alta acumulação;
- possuem usos múltiplos e simultâneos;
- constituem entradas e saídas para atividades de negócio.

Segundo Brooking (1996), o valor da comercialização de um produto intangível associado a um produto tangível pode ultrapassar muito este último.

De acordo Oliveira (1999 apud HENDRIKSEN, 1982), uma visão comum é a de que os ativos intangíveis, assim como os outros ativos, representam direitos a benefícios futuros e,

se do consumo desses recursos houver como resultado um potencial de benefícios futuros, esses consumos deveriam ser ativados até o momento em que os benefícios não pudessem ser mais esperados.

Para Norton (2001), ainda não existem esquemas de referência consubstanciados que descrevam ativos intangíveis tomando-os como base para definição de uma estratégia. Norton propõe igualmente, na tentativa de avaliação desses mesmos ativos, a utilização do *Balanced Scorecard*, cujas premissas estariam baseadas na criação de valor. O *Balanced Scorecard*, em consonância com a missão, constituiria o objetivo mais amplo de uma organização. A estratégia definiria um método singular de criação de valor, visando identificar o valor tangível de elementos intangíveis através de ações, tais como:

- definir as fontes de valor esclarecendo a estratégia financeira e a proposta de valor para o cliente;
- definir como os elementos estratégicos dão apoio aos efeitos desejados;
- definir os Ativos Intangíveis necessários à sustentação de cada um dos temas estratégicos;
- definir a lógica de causa e efeito de cada tema.

2.9 – Considerações

Até o presente momento, foi atingido o objetivo específico de correlacionar os atributos intangíveis percebidos pelo mercado com as atividades geradoras de ativos intangíveis da empresa, para o conhecimento da inter-relação dos subsistemas considerados neste trabalho (empresa/organizacional)/(mercado/social), bem como da dificuldade de unificação de um valor tangível e um valor intangível. Conclui-se que na literatura revisada, na elaboração deste estudo, não foi encontrado um método que busque a compatibilização desses valores e que disponha de ferramentas que possam ser utilizadas na identificação e quantificação dos ativos intangíveis, possibilitando uma maior sinergia na aplicação de recursos produtivos, sejam eles tangíveis ou não.

O próximo capítulo busca descrever as duas fontes de valor na formação do patrimônio intangível: a originária da visão organizacional e a advinda do mercado.

CAPÍTULO 3 – FERRAMENTAL

O presente capítulo visa demonstrar como as proposições de valor oriundas do ambiente organizacional, bem como as advindas do ambiente social (de mercado), podem ser utilizadas para propulsionar a valoração de ativos organizacionais tangíveis e intangíveis, considerando que a priorização das percepções oriundas do consumidor sejam tomadas como fator crítico de decisão para a alocação de novos investimentos e esforços produtivos.

3.1 – Instrumentos à Propulsão do Valor Organizacional

De acordo com Drucker (1972), para a determinação da finalidade e missão da empresa existe somente um ponto de confluência significativo: o cliente.

Para saber-se o que constitui uma empresa, precisa-se partir de uma finalidade e/ou missão. Esta finalidade, por conseguinte, deve ser parte da própria sociedade. Assim, existiria somente uma definição válida para tal finalidade: a criação de um consumidor (DRUCKER, 1975).

Para Oliveira, A. (1999 apud OLIVEIRA, D. 1987), o consumidor determina o que uma empresa é, e o que deve ser produzido. Parte-se da premissa de que seu ato de compra está diretamente condicionado a uma percepção de utilidade de um produto ou serviço gerador de benefícios de ordem material ou imaterial, ou seja, a sua consideração de valor.

O valor agregado de um produto, que muitas vezes é constituído de valores intangíveis, fez com que a competição se transferisse para o marketing, conseqüentemente tornando o processo de inovação cada vez mais difícil. A organização precisa ter uma visão clara de qual é seu centro de negócios, possuindo igualmente um conjunto claro e estável de valores, partilhando uma visão de futuro (missão).

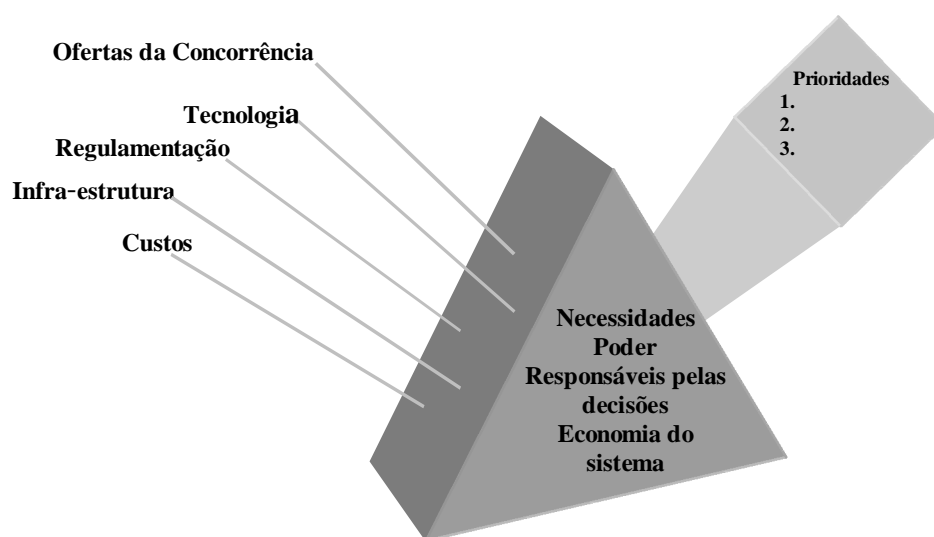
A orientação na busca do valor originário das percepções do consumidor respalda, de forma mais concreta, a priorização de esforços e investimentos no âmbito organizacional.

Segundo Drucker (1975), cada entidade existe para prestar contribuição externa a si mesmo, atendendo e satisfazendo a não-membros, de forma a fornecer bens e serviços aos clientes, além de excedentes econômicos à própria sociedade. Suas existências, por conseguinte, destinam-se ao atendimento de uma finalidade social específica, função ou missão que consiste, em última análise, em criar seu cliente. O que, necessariamente, constitui propulsionar seu valor.

Para Levitt (1990), o mais importante consiste em que o produto seja determinado antes pelo consumidor e não pelo produtor; o foco no produto não consegue adaptar-se às necessidades e gostos do consumidor, a diferentes processos e a produtos em setores concorrentes ou complementares. Assim, fazer referências às políticas e estratégias principais de uma empresa consiste em embasá-las sob severas considerações de marketing.

Segundo Slywotzky (1997), a análise das necessidades descreve que produtos os clientes desejam. A priorização dos esforços produtivos determina que concepção do negócio cria a maior utilidade para os clientes e benefícios na forma de lucros para os produtores, conforme a representação das forças externas atuantes.

O valor escoa de concepções de negócio obsoletas para novas concepções, que criem maior eficácia de utilidade para o cliente e que, por conseguinte, captem valor para o produtor (ver Figura 3.1).



As forças externas têm impacto sobre as necessidades do cliente, a economia e os processos decisórios. O que surge são as novas prioridades do cliente.

SISTEMA DE TOMADA DE DECISÕES DO CLIENTE

Figura 3.1 – Migração do Valor. (SLYWOTZKY, 1997)

Para Levitt (1990), a constante que define o melhor desempenho corresponde à estratégia empresarial eficaz, sendo esta orientada para o marketing – que persiga o objetivo primaz de estudar e responder ao que as pessoas querem e a que dão valor, ajustando-se rapidamente a essas condições. O que deve ser feito precisa ser definido em relação ao que os clientes fazem, podem fazer ou poderiam fazer no mercado.

De acordo com Drucker (1975), uma empresa deve ser uma tarefa criadora e não adaptadora. Quanto maior for a sua capacidade de criar condições econômicas, ou mesmo alterá-las, tanto mais exercerá sua direção.

A direção da empresa parte de uma visão compartilhada de propósito. Pode-se observar que, nos primeiros estágios de qualquer atividade, essa visão é percebida de forma mais nítida. Na busca do atendimento das necessidades dos clientes, a missão antes norteadora das atividades transforma-se num fim em si mesma, pelo simples fato da focalização na produção (produto) e não do real conhecimento das necessidades e desejos dos consumidores, estes expressos de forma eminentemente subjetiva e com caráter mutante. Para Levitt (1990), um negócio deve ser definido pelas necessidades emergentes e não pelos produtos.

De acordo com Kotler (2000), as melhores declarações de missão são aquelas que buscam uma longevidade significativa, ou seja, um estágio de permanência válido para os próximos 10 ou 20 anos. Segue-se, que para o estabelecimento de boas declarações de missão, exige-se:

- concentração em um número limitado de metas;
- demonstração dos principais valores defendidos pela organização;
- definição dos principais escopos competitivos.

Para Matos (1999), a missão envolve objetivos estratégicos do negócio e seu foco encontra-se localizado fora da organização, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado e do cliente. De forma a ser eficaz, a formulação da missão deve considerar:

- o propósito fundamental do negócio;
- as necessidades a serem atendidas e o como atender;
- a definição dos clientes e dos segmentos a servir (segmentação mercadológica);
- a efetiva contribuição à sociedade;
- as competências a serem construídas ou desenvolvidas;
- os compromissos, valores e crenças centrais;
- o contexto adequado para o alcance dos objetivos estratégicos e táticos.

Para Levitt (1990), uma declaração de objetivos deve proporcionar orientação à administração. Dizendo-se que a empresa deve atrair e manter clientes, leva-se à necessidade de descoberta daquilo que as pessoas realmente desejam e valorizam, propiciando orientação específica para os negócios. Sendo o propósito de uma empresa criar e manter clientes, a estratégia gerencial perpassa, fundamentalmente, por uma estratégia de marketing, em que o objetivo responda ao que as pessoas estão desejando comprar por um determinado preço.

Para Drucker (1975), o questionamento mais significativo na tentativa de definição da missão empresarial constitui definir “quem são nossos clientes? Onde eles estão? O que consideram valor?” O que representa valor só pode ser respondido pelos clientes, ou seja, por via externa (mercado), precedendo todas as demais considerações.

3.2 – Instrumentos Adequados à Identificação dos Atributos Percebidos pelo Consumidor

A justificação da missão organizacional, qual seja, a razão de ser de uma organização, sugere a busca das percepções dos clientes a quem se quer atender.

Para Drucker (1975), a finalidade da empresa constitui a criação de um consumidor. Assim à atividade empresarial restariam duas funções básicas: uma de marketing e outra de inovação, sendo estas efetivas produtoras de resultados. Marketing é uma função distintiva e única; uma empresa distingue-se das demais pelo fato de oferecer ao mercado um produto ou serviço específico. A ausência dessa orientação descaracteriza a própria conceituação como empresa.

Para Stanton (1980), o conceito de marketing deve estar baseado em três considerações fundamentais:

- todo o planejamento, políticas e operações da empresa devem voltar-se para o cliente;
- a existência de lucratividade;
- todas as atividades devem estar empresarialmente integradas e coordenadas.

Em sentido mais amplo, o Marketing constitui uma filosofia comercial orientada ao atendimento das necessidades do cliente. É a própria justificativa da existência de uma empresa.

Segundo Churchill (2001), o objeto de estudo do marketing constitui o processo de planejamento e execução da concepção do negócio, o estabelecimento de preços, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços, a fim de que estes criem trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Para Drucker (1975), o verdadeiro marketing percorre o caminho que leva aos usuários ou consumidores, pelo estudo de suas demografias, realidades, necessidades e valores; ao conhecimento e compreensão dos clientes de forma tão completa que o produto ou serviço ofertado seja produzido de forma a atender a suas expectativas.

Segundo Rust (2001), a base de provisão de valor consiste em conhecer exigências, dimensões, características e as prioridades dos clientes, sendo que as percepções de valor são mais fundamentais que o próprio valor.

O valor da organização será formatado em consonância com as percepções oriundas dos clientes que compõem o mercado objeto de atuação. Assim, tem-se que o valor para o cliente origina-se quando da percepção, pelo cliente, de que os benefícios originários da compra de determinado produto (bem ou serviço) possam ser maiores que os custos envolvidos para obtê-los.

Para Kotler (2000), valor de entrega ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente, conforme a Figura 3.2. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto. O custo total para o cliente seria o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto.

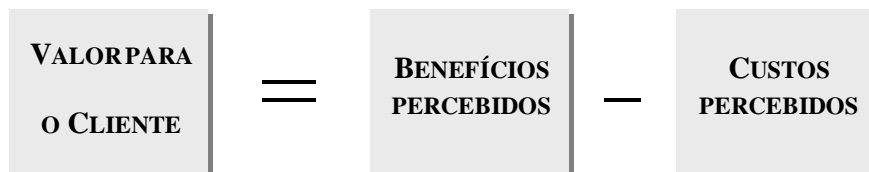


Figura 3.2 – A Conceção de Valor para o Cliente. (Adaptado de CHURCHILL, 2000)

Dentre os principais benefícios percebidos pelo consumidor podem-se destacar os seguintes:

- benefícios funcionais: benefícios tangíveis recebidos em bens e serviços;
- benefícios sociais: respostas positivas advindas de outras pessoas pelo uso de determinado produto ou serviço;
- benefícios pessoais: os sentimentos originários da compra, propriedade e uso do produto ou recebimento de um serviço;
- benefícios experimentais: ligados ao prazer sensorial obtido pelo cliente.

De outra forma, os custos comumente percebidos podem ser categorizados como sendo:

- custos monetários: quantidade de dinheiro que os clientes pagam por receber determinados produtos ou serviços;
- custos temporais: o tempo gasto utilizado no ato de compra;
- custos psicológicos: energia e tensão envolvidas em comprar e o risco envolvido em tal ato;

- custos comportamentais: energia física despendida no ato de compra;
- custos de transação: combinação de custos temporais, psicológicos e comportamentais.

De acordo com Possamai (2000), os clientes não julgam o valor ou o custo com exatidão ou objetividade. Eles agem sobre o valor percebido, que depende do desempenho percebido em relação às suas expectativas. O processo de compra do consumidor pode ser representado sistematicamente pela Figura 3.3.

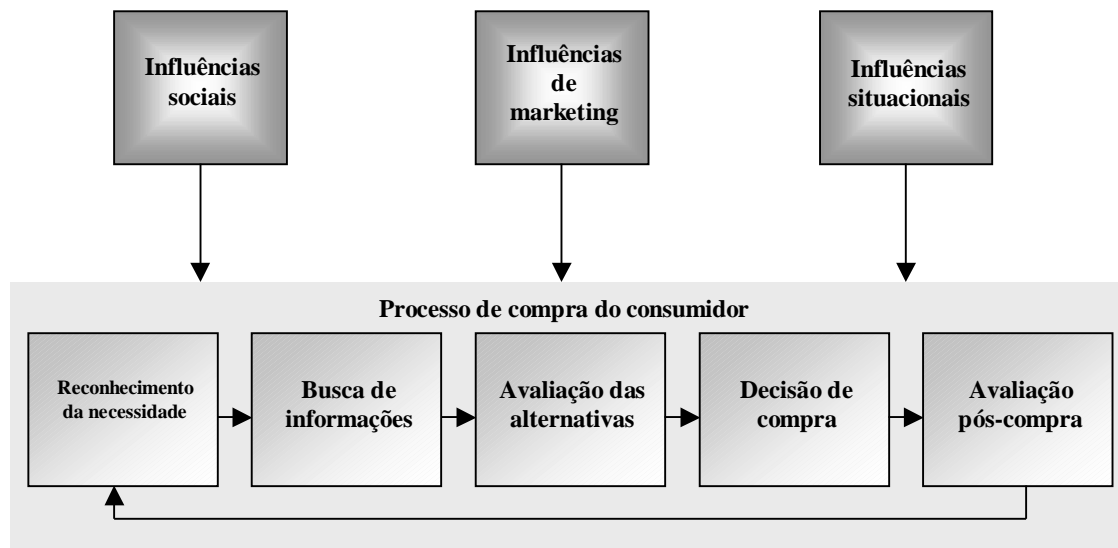


Figura 3.3 – O Processo de Compra do Consumidor. (CHURCHILL, 2000)

Para Maslow (1970), o indivíduo cresce dentro de uma perspectiva social, ao passo que se sobrepõe a necessidades de caráter eminentemente utilitário (necessidades inferiores: segurança, fisiológicas) por necessidades psicológicas (necessidades superiores: estima, auto-realização). Embora, permeie-se pela alternância necessária a manutenção da sobrevivência entre escolhas de quais necessidades serão preenchidas, existe clara preponderância das de caráter emocional.

As buscas de informações que subsidiem um processo de avaliação posterior podem ser conseguidas por meio de registros pessoais cognitivos (memória), pela consulta a grupos de referência (pessoas mais próximas), por formas de comunicação de Marketing, por consulta a fontes independentes ou, ainda, pela experimentação direta de produtos.

Para Churchill (2000), é por meio do processo de avaliação que os consumidores tentam identificar a compra que lhe proporciona maior valor. Torna-se imperativo identificar características mais valorizadas dentro dessa percepção.

A decisão pela compra obedecerá à subjetividade contida no preenchimento eficaz das necessidades e desejos (parte intangível).

A avaliação pós-compra pode possibilitar uma triagem parcial das percepções de valor que influenciam o comportamento do consumidor como demonstra a Figura 3.4.

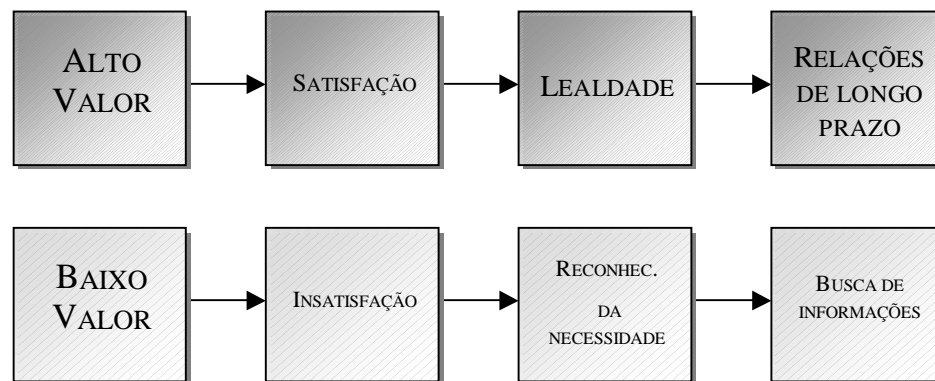


Figura 3.4 – A Busca pelo Reconhecimento do Valor. (Adaptado de CHURCHILL, 2000)

Muitas variáveis afetam não só os produtos que os consumidores escolhem, mas também o processo de que se utilizam para a tomada de uma decisão. Para Kotler (2000), pode-se classificar os comportamentos de compra empregados pelos consumidores como sendo:

- compra por hábito: existe pouco envolvimento com a compra. Em geral formada pela procura de produtos de preços mais baixos, os consumidores não compram por lealdade;
- compra por impulso: também caracterizada por um baixo envolvimento, embora exista uma diversificação da oferta, estimulando uma variação nas escolhas de compra;

Apenas as compras baseadas no valor utilizam o processo decisório de compra em todas as suas etapas, envolvendo decisões mais complexas, demonstradas na Figura 3.5 e 3.6.



Figura 3.5 – Tipos de Influências no Processo de Compra. (CHURCHILL, 2000)

Kotler (2000) afirma que alguns segmentos de mercado são baseados em valores centrais. Os valores centrais alcançam um nível de profundidade mais expressivo que comportamentos e atitudes e determinam, em nível básico, escolhas e desejos das pessoas no longo prazo.

De forma a captar valores essenciais reconhecidos no mundo, a *Roper Reports Worldwide Global Consumer Survey* realizou, em 1997, entrevistas em 35 países diferentes, elaborando uma classificação, por ordem de importância, de princípios orientadores de acordo com Churchill (2000 apud ROPER REPORTS WORLDWIDE GLOBAL CONSUMER SURVEY, 1997). Entre os adultos, foram diagnosticados seis valores globais válidos, sendo eles:

- batalhadores (23%): são mais caracterizados pelos homens que pelas mulheres e enfatizam mais as metas materiais e profissionais que os outros grupos;
- dedicados (22%): incluem mais mulheres que homens. A tradição e o dever são importantes;
- altruístas (18%): possuem porcentagem ligeiramente maior de mulheres. Estão interessados em questões sociais e no bem-estar da sociedade. Possuem idade média de 44 anos, representativamente composto por indivíduos mais velhos;
- intimistas (15%): valorizam as relações familiares e pessoais. O grupo é formado tanto por homens quanto mulheres;
- sociáveis (12%): constitui o grupo mais jovem em uma proporção de 54 homens para 46 mulheres;
- criativos (10%): seus maiores interesses estão em educação, conhecimento e tecnologia.

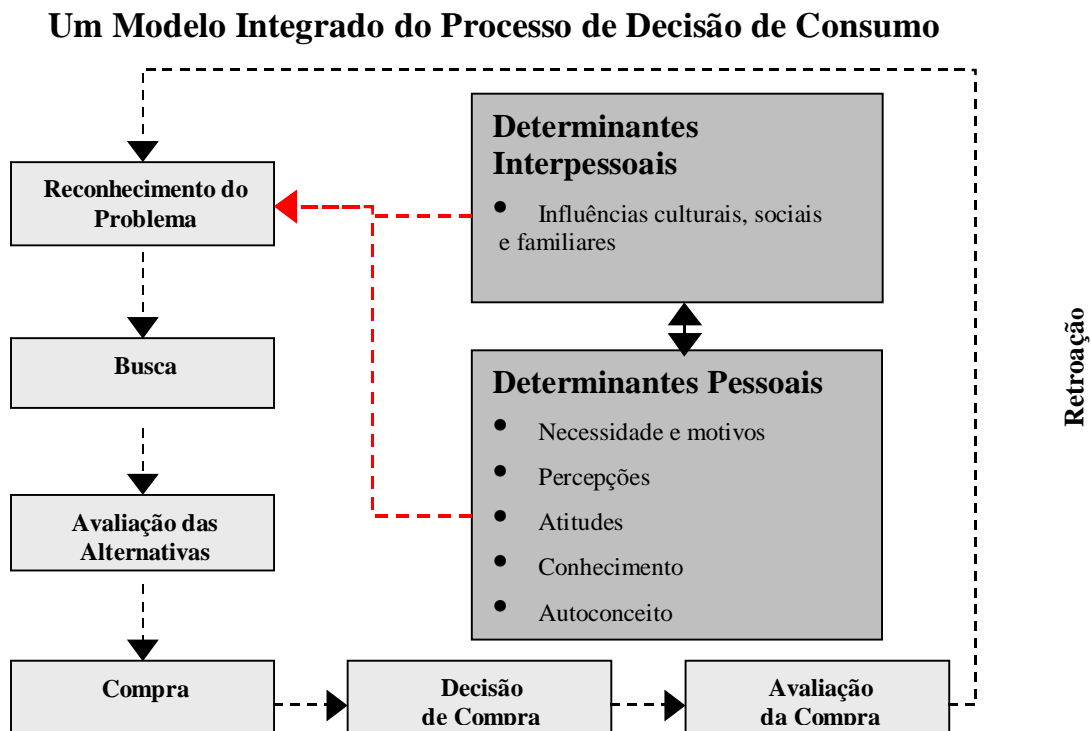


Figura 3.6 – Um Modelo Integrado do Processo de Decisão de Consumo. (Adaptado de UNIVERSITY OF SOUTH FLORIDA – COLLEGE OF BUSINESS, 2001).

Para Levitt (1990), a consideração do Marketing constitui ferramenta básica na determinação dos resultados empresariais, pois lida com as fontes e níveis de receitas que ajudam a determinar e decidir quais devem ser os objetivos a serem perseguidos.

Para Kotler (2000), a tarefa de qualquer negócio constitui fornecer valor mediante lucro. Assim, existem duas maneiras de ver o processo de entrega de valor, conforme a Figura 3.7.

A forma usual consiste na focalização do processo de fabricação e nas vendas, cuja premissa consistiria em converter o produto em dinheiro.

Para a seqüência representativa da entrega de valor, o Marketing seria colocado como o início do planejamento, com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associadas a sua criação, entrega e consumo final. De outra forma, de valores que criem clientes (LEVITT, 1990). A essência do marketing estratégico estaria contida na segmentação de clientes, na seleção de alvo e no posicionamento escolhido ante as necessidades de mercado.

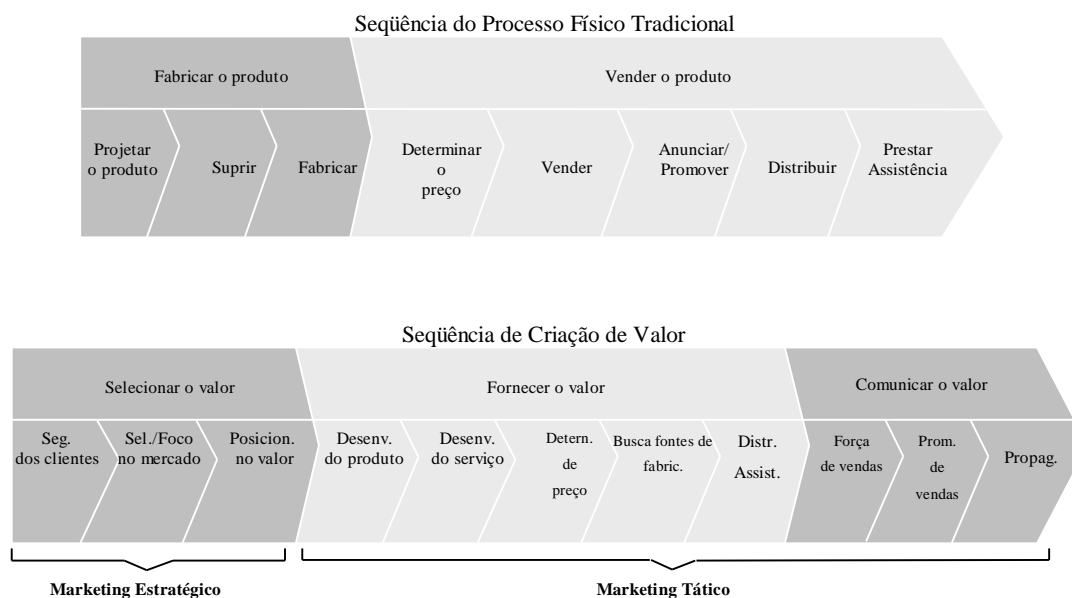


Figura 3.7 – O Seqüenciamento na Criação de Valor para o Marketing. (KOTLER, 2000 apud LANNING e MICHELS, 2000)

Para o conhecimento das variáveis que permeiam o mercado, bem como para sua análise e posterior definição, a segmentação mercadológica constitui a ferramenta básica utilizada pelo Marketing no conhecimento dos reais comportamentos de compra de seus consumidores e clientes, e igualmente das expectativas que pretende preencher.

3.3 – A Segmentação de Mercado

Segundo Churchill (2000), mercado pode ser definido como indivíduos e ou organizações com desejos e capacidade de aquisição de bens e serviços, constituindo segmentos relativamente homogêneos e/ou segmentados. A segmentação representaria a secção de um mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes. Dentre as inúmeras possibilidades de segmentação, a busca por agrupamentos dessas bases de segmentação em categorias significativamente mais amplas sugere uma combinação de usos de formas que ajudem a criar valor para consumidores de forma mais lucrativa.

Para Stanton (1980), a segmentação constitui o processo de tomar-se o mercado total heterogêneo de um produto e dividi-lo em diversos submercados ou segmentos, pressupondo-se que um destes tende a ser homogêneo em aspectos fundamentais. Da mesma forma, a

segmentação de mercado tende a estar voltada para o cliente, tendo em mente a confecção de um produto ou serviço para o atendimento de necessidades específicas de mercado.

De acordo com Kotler (2000), um segmento de marketing constitui um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, do poder de compra, da localização geográfica, de atitudes e hábitos de compra similares. No intuito de reduzir-se as chances de dispersão de esforços no atendimento eficaz das necessidades de clientes, as empresas desenvolvem produtos e programas de marketing mais específicos ao que se tem como marketing de mercado-alvo, sendo:

- a identificação do perfil de grupos de compradores que possam requerer produtos diferenciados (segmentação de mercado);
- seleção de segmentos (mercados-alvo);
- determinação e divulgação de benefícios diferenciadores de produtos no mercado (posicionamento de mercado).

Servir apenas a uma parte do mercado total constitui, muitas vezes, a estratégia mais eficiente, especialmente se esta responder por uma porcentagem substancial das vendas de um produto ou serviço (CHURCHILL, 2000).

Para Levitt (1990), a diferenciação representa uma resposta imaginativa à existência de clientes potenciais. Desta forma, diferenciar eficazmente uma oferta implica saber o que impulsiona e atrai clientes, saber como clientes diferem uns dos outros e como essas diferenças podem se reunidas em segmentos significativos. Pensar em segmentos significa pensar além do óbvio, cujos parâmetros usualmente definidos a partir de dados demográficos, grupos de usuários não sugerem precisamente superar o comum.

Segundo Kotler (2000), um modo de descobrir novos segmentos constituiria a investigação dos atributos que os clientes procuram antes de escolher uma marca. Assim, a monitoração de mudanças potenciais na hierarquia de atributos eleitos deve ajustar-se a novas prioridades.

Analogamente, Drucker (1975) sugere que a decisão de concentrar-se no que se considera valor tem que ser repetidamente comprovada pelo mercado, sua dinâmica e suas tendências e mudanças.

A constante alteração dos segmentos de mercado originária da mutante percepção dos clientes e ou consumidores, dos valores por eles atribuídos a bens e serviços específicos, sugere uma revisão periódica para a segmentação escolhida.

Stanton (1980) afirma que o processo de segmentação deve tornar-se uma atividade contínua por duas razões primordiais:

- os mercados são dinâmicos e não estáticos – mudam em consonância com nossos estilos de vida, atitudes, situações familiares, etc;
- os mercados de um produto mudam a partir de seu ciclo de vida.

Já Kotler (2000) afirma que, para uma eficiente segmentação de mercado, faz-se necessária a consideração de três etapas usuais, sendo:

- levantamento de necessidades: busca das perspectivas motivacionais, das atitudes e dos comportamentos dos consumidores;
- análise dos dados: remoção de variáveis correlacionadas e posterior análise por conglomerados objetivando obter uma diferenciação;
- determinação de perfis: A cada conglomerado obtém-se um perfil determinado com base em atitudes, comportamentos, características demográficas, psicográficas e modelos de mídia distintos, buscando-se uma definição de característica dominante para cada segmento.

Segundo Tomanari e Yanaze (2002), o agrupamento de consumidores de acordo com características semelhantes (idade, sexo, benefícios que esperam do produto, grau de uso do produto, estilos de vida) constitui uma das práticas mercadológicas mais antigas. Neste sentido, a segmentação demográfica encerra um papel fundamental como base para as demais formas de segmentação. Essas teriam um caráter eminentemente complementar.

De acordo com Drucker (1975), qualquer tentativa de antecipar-se a demandas futuras de mercado deve alicerçar-se em análises demográficas. A importância da demografia consta do impacto que a estrutura populacional provoca no poder aquisitivo, nos hábitos de compra e na estrutura da força de trabalho. São acontecimentos futuros nos quais previsões acertadas são possíveis.

3.3.1. – A segmentação demográfica

As variáveis demográficas constituem a base para identificação de segmentos significativos de mercado, aliadas a formas de segmentação complementares como as psicográficas (VALS2, LOV), comportamentais ou ainda por benefícios.

De acordo com Stanton (1980), as bases mais comumente utilizadas para segmentar mercados são:

- pessoas – podem-se segmentar as bases demográficas em:
 1. Distribuição da população por regiões;
 2. População urbana-suburbana-rural;

3. Idade;
4. Sexo;
5. Ciclo de vida familiar e outros – raça, religião, nacionalidade, educação, grau cultural e ocupação;

- dinheiro para gastar – distribuição de renda;

- vontade de gastar o dinheiro, cujos principais fatores determinantes são:

1. Aspectos Psicológicos (psicográficos), tais como:

- a) Personalidade;
- b) Atitudes;
- c) Benefícios desejados do produto;

2. Agrupamento Sociológico sendo:

- a) Grupos culturais;
- b) Grandes classes sociais;
- c) Pequenos grupos, inclusive família.

A Figura 3.8 demonstra critérios de segmentação (tradicionais) mais comumente utilizados.

Na tentativa de identificação de uma forma mais específica de segmentação que proporcione uma abordagem mais direta das necessidades e desejos a serem preenchidos com a compra, desenvolveu-se a segmentação psicográfica, envolvendo a busca pela mensuração dos estilos de vida dos consumidores, incluindo como as pessoas conduzem suas vidas, suas atividades, interesses e opiniões (CHURCHILL, 2000).

Bases para Segmentação	Critérios	Exemplos
Demográfica	Sexo	Homem; mulher
	Idade	Menos de 6; 6-12; 13-19; 20-29; 30-39; 40-49; 50-59; 60 ou mais
	Raça ou etnia	Brancos; negros; orientais; outros
	Renda familiar	Abaixo de R\$ 500,00; de R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00; de R\$ 1.000,00 a R\$ 3.000,00; de R\$ 3.000,00 a R\$ 5.000,00; acima de R\$ 5.000,00.
	Ocupação	Funcionários públicos; operários; agricultores; aposentados; profissionais de nível superior e técnico; executivos e empresários; estudantes; donas de casa; desempregados.
	Tamanho da família	Uma ou duas pessoas; três ou quatro pessoas; mais de cinco pessoas.
Geográfica	Ciclo de vida da família	Solteiro; casado sem filhos; casado cujo filho mais novo tem menos de seis anos; casado cujo filho mais novo tem mais de seis anos; casado sem filhos
	Região	Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste.
	Densidade populacional	Urbana; suburbana; rural.
Pensamentos e sentimentos do comprador	Clima	Quente; frio.
	Atitudes	Positivo; neutro; negativo.
	Benefícios procurados	Conveniências; economia; prestígio.
	Estágio de prontidão	Alheio; ciente; informado; interessado; desejoso; com a intenção de comprar.
	Caráter de inovação	Inovador; adotante inicial; maioria inicial; maioria tardia; retardatário.
	Risco percebido	Alto; moderado; baixo.

Figura 3.8 – Algumas Bases para a Segmentação de Mercados de Consumo. (Adaptado de CHURCHILL, 2000)

3.3.2 – Segmentação Comportamental

3.3.2.1 – A segmentação psicográfica

A segmentação psicográfica surgiu como critério de complementaridade ante os critérios de segmentação mercadológica já conhecidos. Seu objetivo precípuo constitui a busca na detecção de percepções, valores e atitudes subjacentes em segmentos de mercado específicos ou genéricos em relação aos produtos disponibilizados por uma empresa.

De acordo com Tomanari e Yanaze (2002), não existe uma definição fidedigna para a segmentação psicográfica. Percebe-se, no entanto, a presença de termos comuns nas definições disponibilizadas até então:

- *psychographics* é algo mais que demografia: este tipo de estudo adiciona atividades, interesses, opiniões, valores, atitudes e traços de personalidade aos dados demográficos;
- *psychographics* é um estudo quantitativo e não qualitativo: constitui uma pesquisa quantitativa de consumidores com diferentes dimensões psicológicas.

Segundo Weinstein (1995), as variáveis psicográficas combinam a objetividade de um inventário de personalidade com detalhes ricos, descritivos e orientados para o consumidor da pesquisa de investigação da motivação qualitativa.

Dentre as principais vantagens conferidas pela segmentação psicográfica podem-se inferir as seguintes:

- identificação de mercados-alvo: diferenças entre consumidores estendem-se além das bases demográficas; o estado de espírito dos indivíduos (AIO's – Atitudes, interesses e opiniões) diz muito da decisão de consumo. A consideração dos múltiplos processos de segmentação pode proporcionar substanciada vantagem para construção de um quadro de mercado;
- compreensão do comportamento do consumidor: mercados são formados, necessariamente, por pessoas. Analisando-se os motivos de compra pode-se ter uma compreensão mais apurada quanto às decisões;
- marketing estratégico: informações de natureza estratégica, reunidas por análises psicográficas podem alcançar todas as áreas de marketing da empresa;
- minimização do risco: o custo de lançamento de um novo produto pode ser minimizado pela absorção de mudanças sutis no conceito do que os consumidores desejam.

Quanto às limitações de sua utilização, pode-se observar o seguinte:

- coleta dados e análise: constitui pesquisa primária, exigindo abordagem mais complexa para seu diagnóstico, utilizando-se de técnicas estatísticas multivariadas na consideração de uma massa de dados volumosa;
- fatores de custo: seus custos estão além dos estimados para outras modalidades de pesquisas destinadas à utilização em segmentação de mercado.

Dentre as metodologias de aplicação de segmentação psicográfica conhecidas tem-se a VALS2 (*Values, Attitudes and Lifestyles*) da *SRI International*, categorizando estilos de vida de acordo com dimensões de auto-orientação (padrão de atitudes e atividades pelas quais as pessoas reforçam sua imagem) e de recursos disponíveis (renda, instrução, autoconfiança,

saúde, desejo de comprar, inteligência e nível de energia), com consumidores podendo ser categorizados de acordo com três orientações específicas:

- por princípios (confiantes e satisfeitos): são guiados por suas crenças (princípios), mais que por seus sentimentos, eventos ou desejo de aprovação;
- por *status* (efetivadores, realizadores, batalhadores, lutadores): são fortemente influenciados pelos outros – suas ações, opiniões e aprovações;
- por ação (experimentadores, fazedores): buscam atividade social ou física, desejam variedade e são arrojados.

Os consumidores de recursos próprios baseiam-se em fatores como educação, inteligência, renda, saúde, autoconfiança, propensão à compra e nível de energia, expressos em escalas que variam de recursos mínimos a abundantes. Esses consumidores têm seu ápice de consumo na meia-idade, decrescendo com o avanço desta, com o acontecimento de acidentes financeiros ou maiores impedimentos físicos e psicológicos.

As Figuras 3.9 e 3.10 demonstram, respectivamente, uma classificação e características outras dos consumidores catalogados por esse tipo de abordagem.

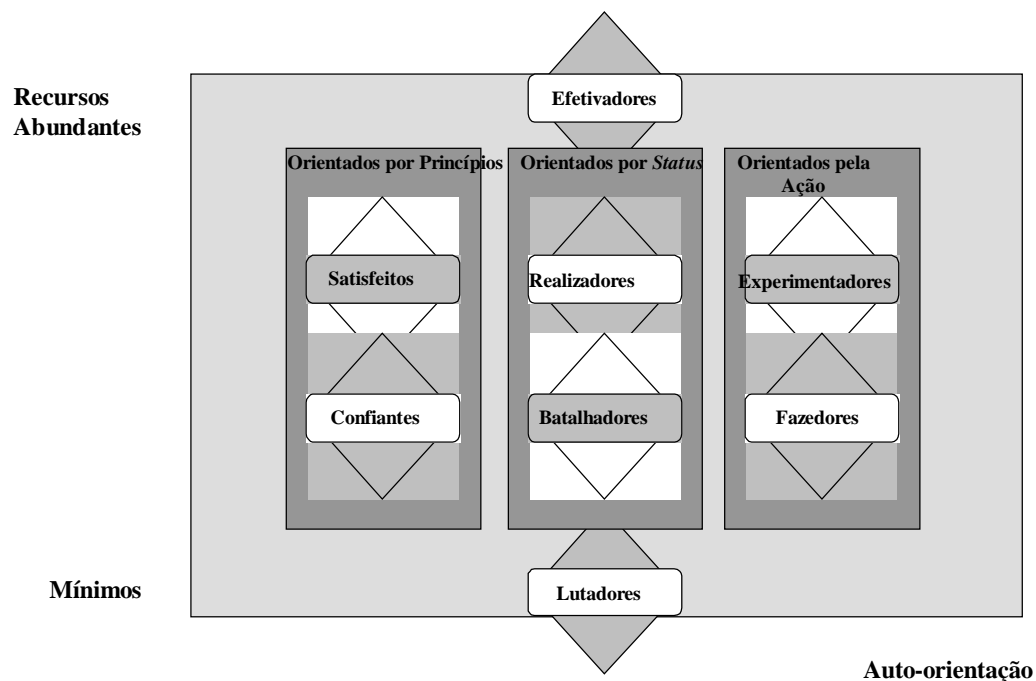


Figura 3.9 – Modelo de Segmentação Psicográfica – VALS2™. (Adaptado de UNIVERSITY OF SOUTH FLORIDA – COLLEGE OF BUSINESS, 2001)

<i>Tipo de Consumidor</i>	<i>Porcentagem da população</i>	<i>Idade média</i>	<i>Renda média (em dólares)</i>	<i>Comportamentos de compra distintivos</i>
Efetivadores	8%	43	58.000	As posses refletem um gosto sofisticado pelas coisas mais finas da vida
Satisfeitos	11%	48	38.000	Desejam funcionalidade, valor e durabilidade nos produtos
Confiantes	16%	58	21.000	Preferem produtos nacionais e marcas estabelecidas
Realizadores	13%	36	50.000	Preferem produtos que demonstrem sucesso aos colegas
Batalhadores	13%	34	25.000	Imitam aqueles que tem posses de prestígio
Experimentadores	12%	26	19.000	Consumidores ávidos de roupas, <i>fast-food</i> , música, filmes e vídeos
Fazedores	13%	30	23.000	Pouco impressionados por posses materiais (exceto aquelas com uma finalidade prática)
Lutadores	14%	61	90.000	Os recursos modestos limitam as compras às necessidades urgentes

Figura 3.10 – Categorias de Estilo de Vida do VALS2. (CHURCHILL, 2000)

De acordo com Weinstein (1995), outras metodologias dirigidas à segmentação psicográfica por estilos de vida podem ser consideradas na tentativa de segmentar mercados consumidores. A LOV (*List of Values*) ou Lista de Valores constitui uma alternativa ao VALS, cujas vantagens são:

- sua metodologia de aplicação é de domínio público;
- apresentada de forma a relacionar-se com o comportamento do consumidor e prever tendências.

3.3.2.2 – Segmentação por Taxa de Uso

Analisando-se o comportamento de compra do consumidor, pode-se verificar que existem muitos produtos cuja compra apresenta-se com bases regulares e em grandes quantidades. Outros são comprados com menor frequência e uma vasta maioria nunca é comprada. Neste sentido, contempla-se o uso de uma ferramenta identificadora e compiladora de níveis de consumo de produtos em um dado mercado (WEINSTEIN, 1995).

A segmentação por taxa de uso compreende dois componentes fundamentais:

- frequência de utilização;
- variedade de uso (diferentes usos para um mesmo produto).

Consubstanciando a possibilidade de aplicação de uma segmentação por taxa de uso, tem-se que aproximadamente 80% das vendas são provenientes de 20% de seus clientes.

Paralelamente, a regra 80/50 pressupõe que 80% das vendas de uma empresa provenham de 50% do grupo formado por grandes usuários.

Dentre os principais benefícios advindos da escolha de uma segmentação por taxa de uso, observa-se:

- o estudo pormenorizado da categoria da classe de produtos que se trabalha;
- definição de mercados-alvo de forma mais precisa;
- a possibilidade do conhecimento de novos benefícios considerados, provendo a atração de novos usuários e segmentos ignorados.

Quanto às limitações observáveis, tem-se a dificuldade de se segmentar por taxa de uso com base somente em dados demográficos tradicionais e a dificuldade de distinção entre pequenos e grandes usuários.

3.3.2.3 – Segmentação por benefícios percebidos

A segmentação por benefícios surge, precipuamente, do questionamento por parte do consumidor de quais benefícios (vantagens ou satisfações) serão oriundos da aquisição de determinado produto e quais necessidades e desejos dos consumidores serão satisfeitos. Assim, a segmentação por benefícios está diretamente ligada à disciplina de marketing de comportamento do consumidor (WEINSTEIN, 1995).

Dentre as principais vantagens constitutivas da segmentação por benefícios, tem-se:

- aplicação abrangente: a segmentação por benefícios é apropriada tanto a mercados de bens de consumo, quanto a industriais;
- bases causais: os segmentos por benefícios são baseados em fatores de causa e efeito. Identificam porque os consumidores comprem – seus propósitos e desejos de produtos –, existindo uma relação direta entre motivações e padrões de compra;
- flexibilidade: a segmentação por benefícios pode ser utilizada com muitas outras formas de segmentação correlacionadas (psicográficas, demográficas).

As limitações da segmentação por benefícios estão ligadas a problemas surgidos quando da coleta e análise dos dados, pois, embora indivíduos possam primar por benefícios específicos, por vezes, não agem conforme o indicado, desviando-se de seu comportamento de compra declarado. Considerando que o objetivo principal desta pesquisa consiste na captação da percepção valorativa do cliente tomando por base a priorização de atributos intangíveis constitutivos do valor total oferecido ao consumidor, apresenta-se, na Figura 3.11, a visualização das vantagens e desvantagens advindas do eventual uso adaptativo do ferramental considerado para tal.

UTILIZAÇÃO NA IDENTIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS INTANGÍVEIS DE CONSUMO	BASES UTILIZÁVEIS EM SEGMENTAÇÃO MERCADOLÓGICA			
	DEMOGRÁFICAS	COMPORTAMENTAIS		
		PSICOGRÁFICA	TAXA DE USO	BENEFÍCIOS
VANTAGENS	Fornecem a base de estudo para qualquer outro tipo de segmentação complementar, que vise definir mercados de forma mais distintiva.	Identificação de mercados alvo: diferenças entre consumidores estendem-se além das bases demográficas, o estado de espírito dos indivíduos (AIO's – Atitudes, Interesses e Opiniões); dizem muito da decisão de consumo. Minimização do risco: o custo de lançamento de um novo produto pode ser minimizado pela absorção de mudança sutis no conceito do que os consumidores desejam.	Oferece uma possibilidade de categorização mais precisa de usuários (públicos-alvo), através do conhecimento de novos benefícios considerados, provendo a atração de novos usuários e segmentos anteriormente ignorados.	A consideração de compra obedece necessariamente à busca de benefícios de ordem tangível e intangível, cuja possibilidade de verificação pode proporcionar a visão do consumidor quanto à formação de sua concepção valorativa como um todo, sendo que o produto constitui, outrossim, um "pacote de benefícios esperados".
DESVANTAGENS	Em mercados competitivos, faça-se necessária a revisão permanente dos dados fornecidos por esta abordagem.	Quando o foco central consiste em identificar a utilidade ou atributos prioritários em um determinado produto, a análise dos traços de personalidade, como, por exemplo, o estado de espírito dos indivíduos, não interfere de forma significativa na determinação de suas escolhas, pois sob este aspecto as crenças e valores da organização como um todo, podem se sobrepor a questões individuais, o mesmo ocorre com relação a atitudes, interesses e opiniões, ressaltando o fato de que a coleta de dados e a análise constituem pesquisas primárias, exigindo assim uma abordagem mais complexa para seu diagnóstico, utilizando-se de técnicas estatísticas multivariadas na consideração de uma massa de dados, eminentemente, volumosa.	O foco continua sendo o produto, desconsiderando o preenchimento de uma necessidade de ordem própria do consumidor (intangível).	Pessoas, por vezes, agem em desconformidade com suas expectativas no sentido de receber benefícios de natureza não verificável por processos tradicionais de análise mercadológica, desviando-se de seu comportamento de compra declarado.

Figura 3.11 – Comparativo das Bases de Segmentação Mercadológica quando de suas Utilizações na Identificação de Atributos Intangíveis de Consumo.

3.4 – Considerações

Com o presente Capítulo, alcança-se o objetivo específico de estabelecer um modelo de segmentação de mercado apropriado para o levantamento de atributos intangíveis.

A busca de atributos intangíveis estará condicionada à utilização de critérios de segmentação comportamental (por benefícios percebidos), a qual possibilitará uma visualização mais apropriada para esses atributos, adequando-se às necessidades do modelo a ser proposto.

Segue-se que esse tipo de segmentação fundamenta-se basicamente por dados extraídos de análises demográficas antecedentes a ela. Possui, assim, um caráter de ordem complementar na busca de uma percepção valorativa comum, que defina com maior precisão os investimentos e/ou esforços necessários à criação de valor. Tem como parâmetro orientador a consideração de aspectos externos que condicionam o alcance de resultados nas ações empreendidas.

O próximo Capítulo apresentará o modelo de transposição da percepção do valor do consumidor para gestão dos ativos intangíveis.

CAPÍTULO 4 – MODELO PROPOSTO

4.1 – Apresentação do Modelo

A definição clara da missão organizacional e a escolha de segmentos de mercados a serem explorados tornam-se um imperativo para o alcance da compatibilização das propostas de valor pelos dois interessados (empresa/consumidor), conforme demonstra a Figura 4.1.

Partindo-se do princípio de que a composição do valor do produtor e do consumidor possui variáveis comuns, para efeito de mensurações, deve-se observar que a percepção do que constitui valor para um pode não ser a mesma para o outro. Principalmente, com relação à parte intangível, pois o modelo usará como premissa que o valor tangível encerra um valor comum para as partes envolvidas.

A Figura 4.1 demonstra a inter-relação dos subsistemas produtores de valor, apresentada sob suas duas perspectivas (produtor/consumidor). Entende-se que o processo de criação de valor agregado comum, quando utilizado para determinar quais investimentos e/ou recursos são necessários, deve estar atrelado a alguns questionamentos, quais sejam:

- no tocante ao subsistema organizacional (produtor):

- a) Qual a proposta de valor inculcada dentro da missão organizacional?
- b) O que priorizar quanto a intangíveis internos?

- no tocante ao subsistema social (consumidor):

- c) Quais os tipos de clientes?
- d) Quais os tipos necessidades (utilidade criada)?
- e) Que tipos de atributos são importantes?
- f) Que tipos de intangíveis geram benefícios percebidos?

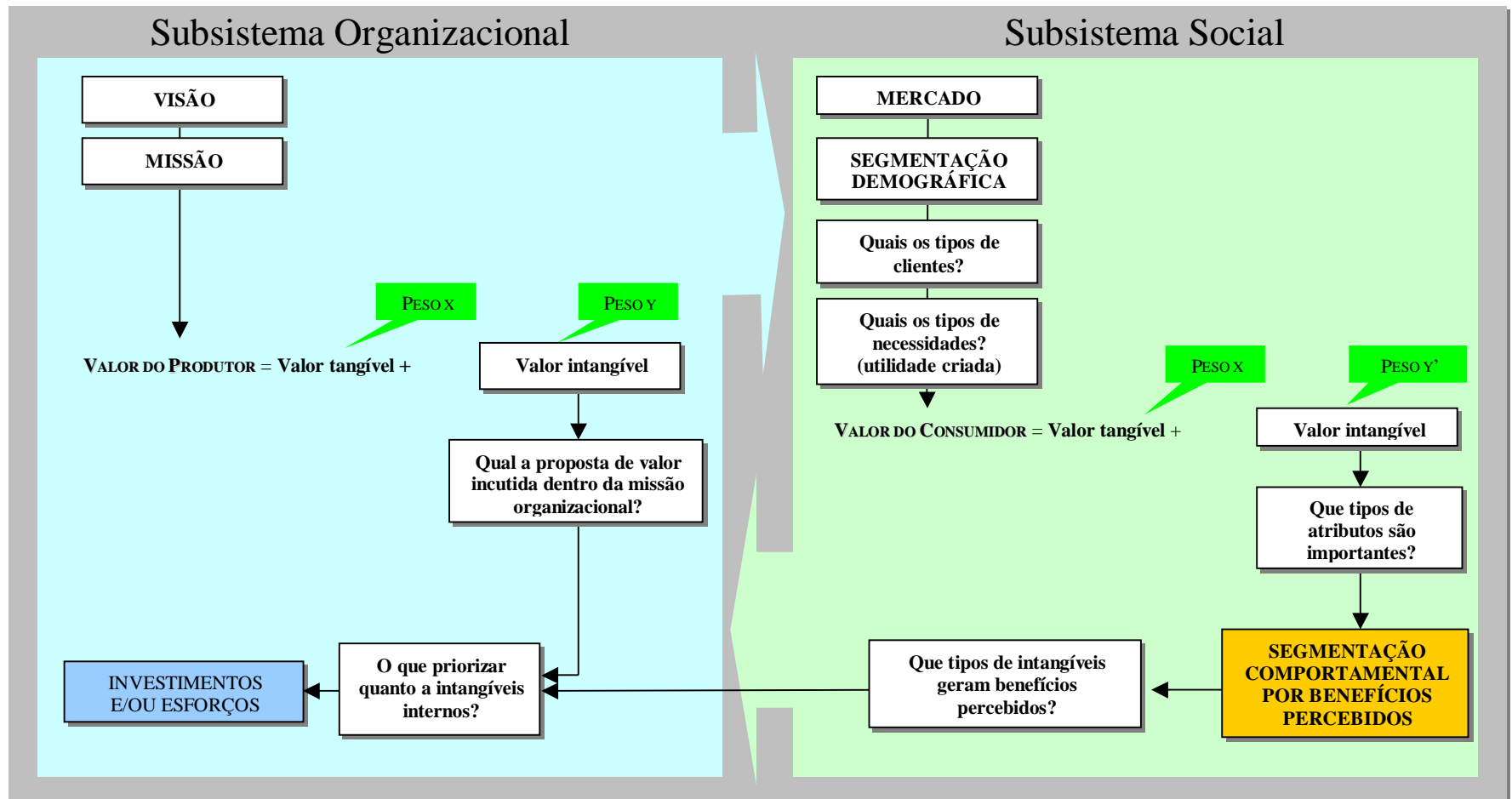


Figura 4.1 – Inter-relação dos Subsistemas Produtores de Valor.

Para atingir a percepção valorativa do cliente, como forma de priorizar os esforços organizacionais produtivos, propõe-se o modelo apresentado na Figura 4.2. Esse modelo compreende três fases inter-relacionáveis, sendo que cada uma delas subdivide-se em etapas. Recomenda-se que estas etapas sejam realizadas de forma seqüenciada, como apresentado na Figura 4.3, de forma a extrair-se o máximo de informações relevantes na consecução do resultado esperado.

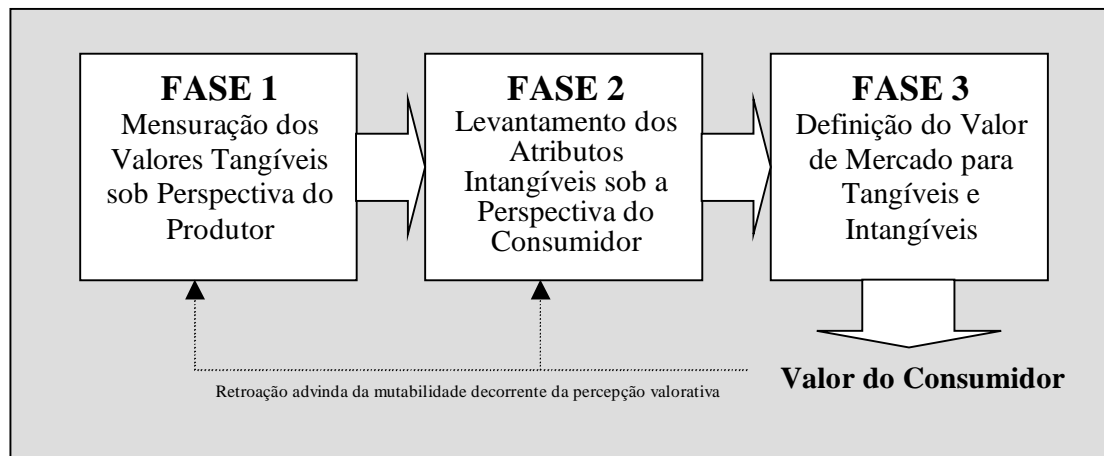


Figura 4.2 – As Fases do Modelo Proposto.

Na Figura 4.3, têm-se as etapas referentes a cada fase do modelo, em que são sugeridas as ações a serem tomadas na efetivação da busca do valor total do consumidor. Na primeira fase, estão dispostos os fatores condicionantes básicos à implementação do modelo, como a pré-existência de um processo de identificação de recursos tangíveis utilizados na composição do produto a ser focado; instrumentos utilizáveis na contabilização de custos desses recursos, bem como se esses custos obedecem a um sistema específico de gestão. Na segunda fase, objetiva-se a identificação de intangíveis e a priorização dos mesmos em função de sua importância na percepção do consumidor. A terceira fase identifica as prioridades em termos de ações a serem efetivadas para manutenção e busca de intangíveis eleitos pelo consumidor, sugere quais serão os esforços necessários e os recursos a serem disponibilizados para propulsão de intangíveis.

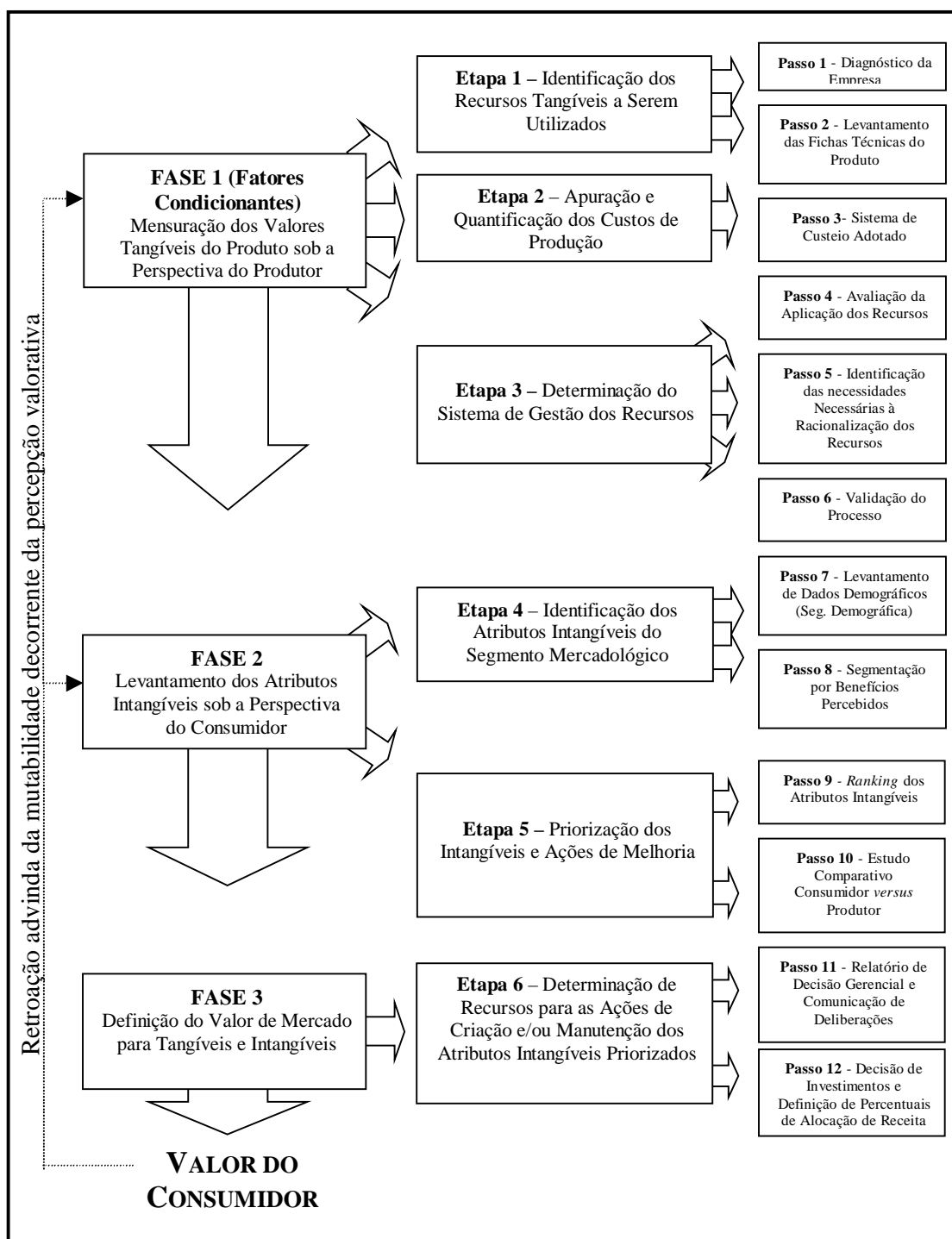


Figura 4.3 – Fluxograma das Fases, Etapas e Passos do Modelo.

4.2 – Descrição do Modelo

4.2.1 – Fase 1 – Mensuração dos Valores Tangíveis do Produto sob a Perspectiva do Produtor

Admitindo-se que o valor de um produto constitui o resultado da soma dos valores tangíveis e intangíveis, esta fase objetiva mensurar o valor tangível deste montante.

Considerando que os ativos tangíveis têm a mesma valoração para os dois subsistemas (produtor/consumidor), e ainda, que o foco principal do modelo constitui a identificação da valoração ou priorização dos atributos intangíveis, recomenda-se a adoção de três etapas definidas como fatores condicionantes na Figura 4.4.

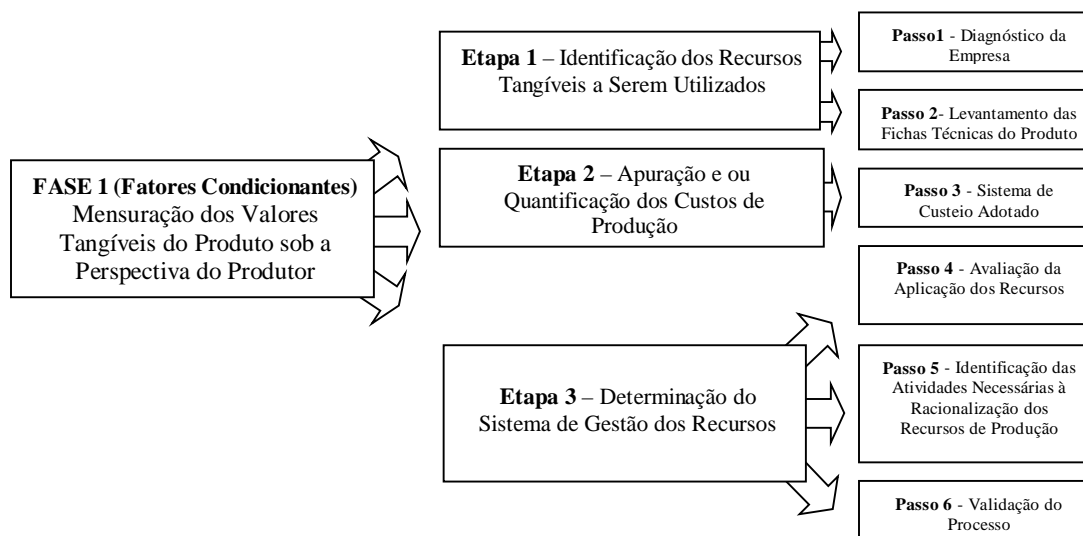


Figura 4.4 – Mensuração dos Valores Tangíveis do Produto sob a Perspectiva do Produtor.

4.2.1.1 – Etapa 1 – Identificação dos Recursos Tangíveis a Serem Utilizados

Como o produto é composto pela utilização de recursos materiais, humanos e tecnológicos, e sabendo-se que o somatório dos gastos com estes itens permite o cálculo do custo tangível do produto, faz-se necessário identificar os investimentos realizados em tais recursos, de forma a possibilitar, na etapa seguinte, a obtenção da quantificação monetária dos gastos com a parte tangível do produto. Para isso, deverão ser efetuados um diagnóstico preliminar da organização e a quantificação dos recursos consumidos na confecção de uma unidade, através da utilização de fichas técnicas e sistemas de custeio e programação de controle da produção. A gestão desses recursos será realizada pelo encarregado dos programas de marketing da organização.

Os passos necessários à consecução da valoração tangível do produto atribuída pelo produtor para um dado produto estão assim dispostos:

- Passo 1 – Diagnóstico da Empresa

Este passo servirá para conhecer a situação presente da organização, considerando o momento histórico em que se faz o estudo e a experiência de quem o realiza. O diagnóstico permitirá a clarificação do objetivo organizacional, a definição dos recursos a serem utilizados para a

busca desse mesmo objetivo, o conhecimento de variáveis que serão estudadas e a determinação da profundidade do estudo. Ainda, permitirá que o grupo realizador da aplicação do modelo proposto conheça as condições organizacionais antes da proposição do estudo, capacitando-se para realizá-lo.

Este diagnóstico será realizado via aplicação de um questionário em que serão abordados temas organizacionais, como:

- contexto interno – políticas financeiras, econômicas, estratégicas, sociais;
- contexto externo – condições sócio-econômicas do ambiente em que a empresa está inserida;
- recursos e processos – recursos humanos, materiais, financeiros e de informação;
- estrutura – modos pelos quais se dividem as atividades da organização.

Os temas deverão nortear as questões que comporão o questionário a ser aplicado, que é uma adaptação do modelo de diagnóstico utilizado pelo SEBRAE nos programas de apoio tecnológico a micros e pequenas empresas (ver Figura 4.5).

QUESTIONÁRIO DIAGNÓSTICO	NOTAS				
	1	2	3	4	5
1. CONTEXTO INTERNO					
Existe um planejamento estratégico/plano de negócios?					
As decisões da empresa são tomadas em conjunto com os funcionários?					
A empresa conhece os concorrentes dentro do mercado em que atua?					
A empresa participa de algum programa voltado para a sociedade?					
A empresa adota algum método para definição de preços?					
Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?					
Pontuação obtida para o item contexto interno.	Total				
2. CONTEXTO EXTERNO					
A empresa possui estratégia de comercialização e marketing?					
A empresa tem definido um <i>mix</i> de produtos e serviços?					
A empresa tem perfil definido dos seus clientes?					
O mercado em que a empresa atua é promissor?					
A empresa conhece o faturamento médio de seus clientes?					
A empresa mantém cadastro de clientes atualizado?					
A empresa conhece a estruturação física de seus clientes?					
O planejamento abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade e funcionários?					
A empresa é flexível, tendo capacidade de fazer mudanças frente às necessidades impostas pelo mercado?					
Pontuação obtida para o item contexto externo.	Total				
3. RECURSOS E PROCESSOS					
Existe preocupação com o aprimoramento contínuo da empresa?					
A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?					

Qual o potencial de seus produtos em relação aos concorrentes nacionais e internacionais?					
Há clareza nas funções, em que são definidas responsabilidades e autoridade dos funcionários e as expectativas da empresa em relação a eles?					
A empresa tem canais de distribuição definidos?					
A empresa desenvolve seus produtos e serviços de acordo com a demanda de mercado?					
Pontuação obtida para o item recursos e processos.	Total				
4. ESTRUTURA					
A empresa está buscando reduzir os custos referentes ao processo produtivo?					
A empresa adota um sistema de gestão específico das atividades?					
A empresa planeja desenvolver um produto novo para o mercado?					
As instalações do processo produtivo são adequadas?					
A empresa adota um sistema de custeio específico?					
A empresa adota um critério de avaliação de estoques e de controle dos mesmos?					
Qual o grau de automação da empresa?					
A empresa tem controle sobre o fluxo produtivo de todos os produtos fabricados?					
A empresa tem necessidade de aperfeiçoar/desenvolver máquinas ou equipamento para uso próprio?					
A empresa participa ou tem interesse em participar de algum tipo de rede de empresas?					
Pontuação obtida para o item estrutura.	Total				
ANÁLISE GERAL DOS DADOS					
CONSIDERAÇÕES GERAIS					
<p>- Recomenda-se que a aplicação do questionário seja efetuada por interlocutor que não mantém vínculo direto com a empresa, para que as respostas não sofram influências que revelem forças de caráter hierárquico, possibilitando assim respostas mais próximas da realidade;</p> <p>- Para garantia de que as respostas refletirão a realidade, sugere-se que o questionário seja aplicado, no mínimo, a mais de um colaborador da organização envolvido diretamente com o processo decisório organizacional.</p>					
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO					
A – A empresa não atende a nenhum requisito – 0% (nota 1);					
B – A empresa atende em parte os requisitos – aproximadamente 25% (nota 2);					
C – A empresa atende aos requisitos, mas faltam evidências objetivas – aproximadamente 50% (nota 3);					
D – A empresa atende aos requisitos e há evidências objetivas para comprovação de aproximadamente 75% (nota 4);					
E – A empresa atende plenamente a todos os requisitos e há 100% de evidências objetivas de práticas pró-ativas e inovadoras (nota 5).					

Figura 4.5 – Diagnóstico Organizacional.

Quanto ao preenchimento do questionário, as notas a serem atribuídas para cada tópico constituinte dos itens (contexto interno, contexto externo, recursos e processos, estrutura) avaliados obedecerão à escala de pontuação de um a cinco, sendo que, para cada nota obtida,

não existe necessariamente peso diferenciador no tópico avaliado. O somatório final das notas obtidas em cada tópico determinará sua avaliação, obedecendo às escalas de pontuações correspondentes aos critérios estabelecidos a seguir (ver Figuras 4.6, 4.7, 4.8 e 4.9). Buscando o não-tendenciamento de respostas e considerações no diagnóstico, elaboraram-se grades de pontuação para cada item a ser avaliado, condicionando a essas pontuações requisitos (insuficientes, mínimos e suficientes) que determinarão a possibilidade de aplicação do modelo, estando esta aplicação condicionada à obtenção de requisitos mínimos em todos os itens.

1. Quanto à análise do contexto interno, têm-se as pontuações mostradas na Figura 4.6.

Critérios	Pontuação	Contexto Interno
A e B	6 a 12	Requisitos insuficientes
C	13 a 23	Requisitos mínimos
D e E	24 a 30	Requisitos suficientes

Figura 4.6 – Critérios para Análise do Contexto Organizacional Interno.

2. Quanto à análise do contexto externo, têm-se as pontuações mostradas na Figura 4.7.

Critérios	Pontuação	Contexto Externo
A e B	9 a 19	Requisitos insuficientes
C	20 a 34	Requisitos mínimos
D e E	35 a 45	Requisitos suficientes

Figura 4.7 – Critérios para Análise do Contexto Organizacional Externo.

3. Quanto à análise dos recursos e processos utilizados, têm-se as pontuações mostradas na Figura 4.8.

Critérios	Pontuação	Recursos e Processos
A e B	6 a 12	Requisitos insuficientes
C	13 a 23	Requisitos mínimos
D e E	24 a 30	Requisitos suficientes

Figura 4.8 – Critérios para Análise dos Recursos e Processos Utilizados.

4. Quanto à análise da estrutura – meios pelos quais se dividem as atividades da organização, a pontuação sugerida é mostrada na Figura 4.9.

Critérios	Pontuação	Estrutura
A e B	10 a 19	Requisitos insuficientes
C	20 a 40	Requisitos mínimos
D e E	41 a 50	Requisitos suficientes

Figura 4.9 – Critérios para Análise da Estrutura Organizacional.

Tome-se, como exemplo, a obtenção de notas finais referentes aos contextos analisados dentro de determinada organização X, que tenha por interesse a aplicabilidade do modelo de detecção de intangíveis:

- contexto interno (nota final 10);
- contexto externo (nota final 18);
- recursos e processos (nota final 20) e
- estrutura (nota final 40)

Muito embora sua estrutura e recursos/processos utilizados disponham de requisitos suficientes para o atendimento de seus objetivos, bem como da aplicabilidade do referido estudo, seus contextos interno e externo carecem de requisitos mínimos à possível aplicabilidade do modelo de detecção de intangíveis, necessitando, portanto, de um melhor aperfeiçoamento de iniciativas que tenham como preocupação um melhor planejamento de suas atividades, bem como de um conhecimento mais apropriado do perfil de seus clientes potenciais e dos mercados (marketing organizacional).

Verificada a existência de requisitos mínimos para o início do estudo nos contextos considerados pelo diagnóstico, dar-se-á a escolha do produto obedecendo a critérios relativos à lucratividade (retorno financeiro propiciado) dele, bem como à sua participação quantitativa no *mix* de produtos (bens ou serviços) ofertados pela organização;

- Passo 2 – Levantamento das Fichas Técnicas do Produto

Este passo será realizado em conjunto com o gerente de marketing. Se a empresa não dispuser de instrumentos necessários à catalogação dos recursos utilizados na fabricação do produto selecionado no passo anterior que atendam a este fim, far-se-á uso da ficha técnica do produto que deverá contemplar:

- recursos materiais – quantificação das unidades necessárias para produção de uma unidade do produto, quaisquer que sejam suas formas de medição. Sejam eles classificáveis como matéria-prima, material secundário, material de embalagem;
- recursos humanos – quantificação dos recursos humanos necessários para produção de uma unidade do produto, representada por homem/hora, homem/máquina, homem/quilo, podendo, inclusive, ser expresso sob forma de fração;
- recursos tecnológicos – quantificação dos recursos tecnológicos necessários para produção de uma unidade do produto, representada por hora/máquina. Recomenda-se que esta quantificação seja objeto de estudo de engenharia de tempos e movimentos, podendo ser

aceita uma padronização comum ao setor estudado e que esta padronização seja revista periodicamente.

Tais fichas técnicas devem atender às especificidades descritivas do produto analisado, bem como à utilização de *check-lists*. O *check-list* (ver Figura 4.10) servirá para identificar a real utilização de recursos materiais – quantidades físicas e monetárias de matéria-prima utilizada, material secundário e de embalagem; recursos humanos – a quantificação de homens/hora necessária para produção de uma unidade do produto e recursos tecnológicos –, visando obter à quantificação dos recursos maquinários necessários, que considerem tempos, movimentos e engenharia produtiva. Com a obtenção dessas informações, dentro do departamento ou seção responsável pela confecção do produto (bem ou serviço) eleito no Passo 1, possibilita-se o início da Etapa 2 com a apuração dos custos produtivos.

Atividades Necessárias à Fabricação do Produto	Recursos Utilizados			Valor Monetário Médio U\$			Custo Médio em U\$ por Atividade
	Unidades de Medida						
	Materiais	Humanos	Tecnológicos	M	H	T	
CUSTO MÉDIO TOTAL DO PRODUTO							

Figura 4.10 – *Check-list* de Atividades do Processo de Produção e Contabilização de Custos dos Recursos Utilizados na Confecção de Unidade Produzida.

4.2.1.2 – Etapa 2 – Apuração e Quantificação dos Custos de Produção

Após a conclusão da Etapa 1, recomenda-se que essas quantidades de recursos materiais, humanos e tecnológicos utilizados sejam valoradas através da utilização do sistema de custeio adotado pela empresa, de forma a poder-se efetuar a apuração e quantificação dos custos de fabricação do produto escolhido para o estudo. Esta apuração poderá ser realizada por gerente ou colaborador do quadro funcional da empresa, cujas atribuições sejam a contabilização e o registro dos custos de produção (departamento financeiro).

- Passo 3 – Sistema de Custeio Usualmente Adotado

Se o sistema de custeio utilizado pela empresa não responder satisfatoriamente aos resultados esperados, será utilizado o valor de mercado dos recursos empregados na confecção do produto escolhido, através da checagem de três cotações mercadológicas locais para cada item consumido, tendo por base a pesquisa dos custos de produção de concorrentes

diretos e indiretos na oferta de produto similar. A média resultante dessas cotações representará o custo tangível buscado. Esses dados serão utilizados no cálculo de uma margem de lucratividade mais adequada do mercado para o produto, bem como para a definição de que percentual dessa lucratividade poderá ser utilizado para a propulsão de intangíveis priorizados na Etapa 5 e na Etapa 7 (Determinação dos Recursos para os Atributos Intangíveis Utilizados).

4.2.1.3 – Etapa 3 – Determinação do Sistema de Gestão dos Recursos

A determinação de um sistema de gestão dos recursos utilizados na confecção do produto selecionado far-se-á através da consecução dos seguintes passos:

- Passo 4 – Avaliação da Aplicação dos Recursos de Produção via Gestão das Atividades

Diagnosticar se as atividades obedecem a algum sistema de gestão específico, ou seja, a algum programa atual que vise à melhoria dos processos de fabricação do produto em análise. O *check-list* de monitoração das atividades (Figura 4.10) já contempla, de alguma forma, essa questão, relatando todas as atividades necessárias à fabricação de uma unidade do produto. O objetivo constitui a identificação de atividades de produção que não estejam diretamente relacionadas com recursos materiais, humanos e tecnológicos já identificados e valorados na Etapa 1, como, por exemplo, transporte interno de produtos em fabricação, inspeção, acondicionamento, estocagem, todos esses formadores de parte do custo de fabricação. Gerenciar essas atividades de forma mais racional dinamizará a utilização dos ativos empregados na confecção do produto em foco, eliminando possíveis distorções no cálculo da parte tangível ao final da Etapa 3;

- Passo 5 – Identificação das Atividades Necessárias à Racionalização dos Recursos de Produção

Ao utilizar-se das informações obtidas na Etapa 1 – Passo 2, com a aplicação do *check-list* das atividades envolvidas no processo de produção e contabilização dos custos dos recursos utilizados na confecção de unidade produzida (ver Figura 4.5), oportuniza-se o conhecimento da rotina de fabricação do produto no que concerne a aspectos físicos (tangíveis), bem como dos custos tangíveis próprios de cada atividade envolvida no processo que serão utilizados na Etapa 6 – definição dos recursos utilizados. Sugere-se que o(s) funcionário(os) responsável(is) direto(s) pela consecução das referidas atividades constituintes do processo de fabricação revejam-na no sentido de atendimento das necessidades de formatação e de entrega do

produto impostas por seus clientes e consumidores (mercado), através da reavaliação de suas utilidades sob a perspectiva do usuário. Com a conclusão deste passo, tem-se o cálculo da parte tangível referente à fabricação de uma unidade do produto selecionado.

- Passo 6 – Validação do Processo Utilizado e/ou Formação de um Novo Processo de Produção

Ante a necessidade de alteração de características do produto que surjam em decorrência de situações de mercado (aparecimento de produtos substitutos, retração de mercado consumidor, dificuldades de aquisição de matéria-prima, inexistência de mão-de-obra qualificada), essas devem ser realizadas com o preenchimento das expectativas do consumidor. Assim, cabe ao gerente de marketing a captação dessas alterações oriundas da percepção do consumidor concernentes à parte tangível – características físicas do produto, bem como as referentes à parte intangível – atributos –, benefícios esperados (obtidas com a conclusão de Etapa 5) que, juntamente com o gerente de produção, devem promover a constante revisão do processo de fabricação utilizado para a confecção do produto escolhido como objeto de análise.

Com a realização da Etapa 2, o processo de fabricação utilizado na confecção do produto em análise já é de conhecimento da organização, que buscará sua constante racionalização de modo a proporcionar melhores níveis de competitividade para o produto, oportunizando melhores níveis de lucratividade e de participações de mercado. De posse destas informações, possibilita-se então, a identificação do custo tangível do produtor – mensurado em etapa anterior (Etapa 6) –, que para o modelo (ver Figura 4.1) possui pesos equivalentes (peso x), tendo-se também assim a perspectiva de custo tangível do consumidor.

Em linhas gerais, as três etapas da primeira fase fornecem informações básicas que o modelo requer para sua utilização. Concebe-se que toda organização dispõe (mesmo que informalmente) do controle na utilização dos recursos produtivos e que os quantifica e gerencia.

Após a conclusão do quinto passo, será dado início à segunda fase que compreenderá o levantamento dos atributos intangíveis sob a perspectiva do consumidor. As fases a seguir deverão estar em constante revisão para que suas informações sejam as mais acuradas possíveis.

4.2.2 – Fase 2 – Levantamento dos Atributos Intangíveis sob a Perspectiva do Consumidor

Para a busca da expectativa de valor que o consumidor busca preencher com a aquisição produto selecionado, necessita-se levantar quais atributos intangíveis (parte presente do produto), que o mesmo elege como prioritários para a satisfação de suas expectativas, de forma a oportunizar ações mais efetivas em busca da valorização econômica do que se produz.

O levantamento dos atributos intangíveis visa determinar valores intangíveis críticos sob a ótica do consumidor, para que seja possível ao produtor gerenciá-los. Esta ação proporciona também o reconhecimento de intangíveis que realmente interessam ou são exigidos pelo consumidor, evitando investimentos em intangíveis que, *a priori*, pareçam ser importantes pelo produtor, mas que, na verdade, não são reconhecidos pelo consumidor. Para que se possam atingir o levantamento e a priorização desses atributos, no sentido de possibilitar uma definição de valor de mercado que contemple as participações de consumidores e do produtor, recomenda-se que sejam adotadas duas etapas, conforme demonstra a Figura 4.11.

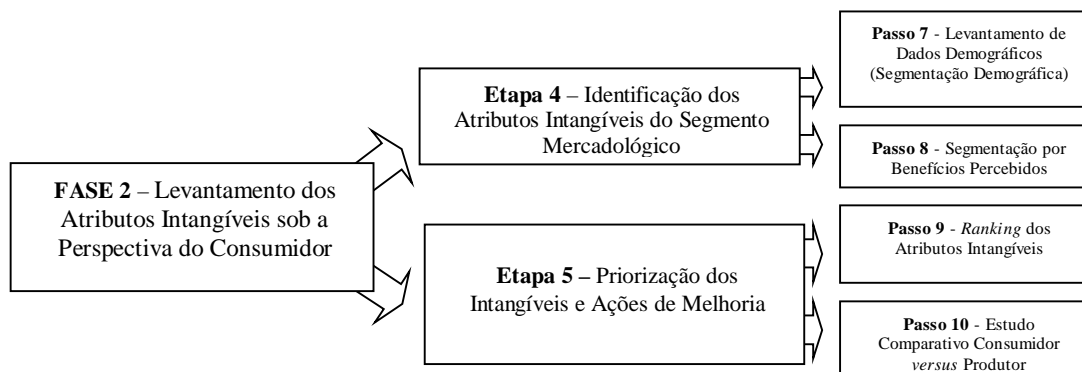


Figura 4.11 – Levantamento dos Atributos Intangíveis sob a Perspectiva do Consumidor.

4.2.2.1 – Etapa 4 – Identificação dos Atributos Intangíveis do Segmento Mercadológico

Para identificação dos atributos intangíveis do consumidor, sugere-se a aplicação da segmentação por benefícios percebidos, de forma a definir os intangíveis suscetíveis de valoração via mercado (conforme justificado em item 3.4). Esta definição de intangíveis auxiliará a aplicação da segmentação mercadológica, permitindo ainda identificar fatores de causa e efeito que revelem a relação direta entre motivações e padrões de compra, além de possibilitar uma flexibilidade para utilizar outras formas de segmentação, como psicográficas, demográficas e geográficas, dependendo da escolha do contexto a ser estudado.

Para concretização dessas disposições, sugere-se a implantação dos passos 6 e 7, detalhados a seguir:

- Passo 7 – Levantar Dados Demográficos do Consumidor

Para um eficiente posicionamento mercadológico do produto em análise, deve-se obter o conhecimento do mercado-alvo, através do levantamento de dados demográficos dos clientes e consumidores em potencial que o constituem, ou seja, de sua segmentação. Para tal, far-se-á uso da segmentação demográfica.

O gerente de marketing conduzirá esse processo de coleta de dados que poderá utilizar estatísticas censitárias que demonstrem informações de natureza nacional, regional ou local, como sexo, idade, renda, etc. Essas informações serão utilizadas na confecção da Grade de Segmentação para o produto – Passo 7, oportunizando um conhecimento ampliado de aspectos específicos do segmento a servir, tais como motivações, situações de uso, frequência de uso, grau de lealdade dos clientes, implicações estratégicas, etc;

- Passo 8 – Segmentação por Benefícios Percebidos

Este passo constitui o elemento qualificador do Passo 6. A segmentação por benefícios percebidos tem como objetivo identificar os atributos intangíveis percebidos pelos clientes e consumidores potenciais, tais como os componentes diferenciadores do produto (bem ou serviço) que adquirem. Assim como no Passo 6, o responsável será o gerente de marketing, que deve possuir, necessariamente, familiarização com os conceitos e propósitos desse tipo de ação. Para atingir a busca dos atributos intangíveis percebidos, sugere-se fazer uso das Figuras 4.12, 4.13 e 4.14 que seguem a metodologia de segmentação por benefícios, apresentada de forma adaptada de Weinstein (1995). Todas elas serão utilizadas no intuito de propiciar subsídios para a Etapa 5 e 6 na definição da parte intangível do produto, em que os principais atributos/benefícios serão listados em forma de *ranking*:

- Lista e hierarquiza os benefícios relevantes sob a ótica do produtor;

1
2
3
4
5 ou mais?

Figura 4.12 – Benefícios Relevantes sob a Ótica do Produtor.

- O entrevistador assinala demais benefícios sugeridos pelo consumidor em sua apreciação do produto;
- A hierarquização dos benefícios sugeridos pelo consumidor será iniciada, utilizando a escala de importância, a saber:
 - § benefício mais importante = 4
 - § segundo benefício mais importante = 3
 - § terceiro benefício mais importante = 2
 - § quarto benefício mais importante = 1

Consumidor	1	2	3	4
Benefícios				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
Ou mais				

Figura 4.13 – Grade de Benefícios do Consumidor.

- Coleta de dados de marketing, a serem utilizados na formação de grade de segmentação de mercado para o produto;

Crítérios	Segmento 1	Segmento 2	Ou mais
Atributos/Benefícios			
Situações de Uso			
Frequência de Uso			
Uso por tipo Produto			
Grau de Lealdade			
Imagem da Empresa			
Preferência da Mídia			
Variáveis Demográficas			
Categoria de Clientes			
Implicações Estratégicas			

Figura 4.14 – Grade de Segmentação para Empresa.

- Selecionam-se padrões de respostas semelhantes através do cálculo das maiores médias obtidas com as notas obtidas (1 a 4) em cada atributo;

- Listam-se os principais atributos/benefícios.

Vale ressaltar que a utilização da percepção por benefícios permite vantagens, como:

§ aplicação abrangente;

§ bases causais;

§ flexibilidade.

Essas vantagens, ao serem dispostas conjuntamente, permitem ao produtor criar um diferencial possível de capacitá-lo ao melhor atendimento dos anseios de seu consumidor.

4.2.2.2 – Etapa 5 – Priorização dos Intangíveis e Ações de Melhoria

- Passo 9 – *Ranking* dos Atributos Intangíveis

Visando à operacionalização eficaz dos atributos intangíveis relevantes, demonstrados pela utilização da segmentação por benefícios percebidos, determinar-se-á uma priorização desses atributos sob a forma de *ranking*. Para tanto, a empresa designará o gerente da atividade de marketing para eleição dos atributos priorizados pelo produtor. Sugere-se formatação por meio de planilha, objetivando o cruzamento de dados (Benefícios Eleitos *versus* Nota de Valoração), o que resultará na relação dos atributos relevantes (críticos), cuja apresentação se dará conforme a Figura 4.15. Com o resultado obtido, determinar-se-ão as iniciativas e/ou ações necessárias ao alcance e/ou manutenção desses atributos.

Atributos do Produtor		Atributos do Consumidor		Atributos Prioritários	
Discriminação	Ordem no Ranking	Discriminação	Ordem no Ranking	Críticos	Iniciativa (Ações)

Figura 4.15 – Comparativo entre os Atributos Considerados Prioritários para o Produtor e Consumidor.

Tendo como base a priorização dos benefícios/atributos eleitos pelo consumidor, o produtor fará investimentos em recursos que visem à manutenção e/ou criação desses atributos agora conhecidos, objetivando uma adequada sinergia entre decisões internas e expectativas de mercado.

- Passo 10 – Estudo Comparativo Consumidor *versus* Produtor

Para cada atributo eleito será necessária a definição de ações (ver Figura 4.15), no sentido de oportunizar seu alcance e/ou manutenção. Assim, o responsável pela sugestão dessas iniciativas deverá ser o gerente de marketing – entendendo-se que este seja o mais apto a definir estratégias mercadológicas para o produto selecionado, com a necessária participação do proprietário e gerente de produção para a obtenção de um consenso entre necessidades e possibilidades reais de implantação de ação(ões) que contemplem o preenchimento de cada atributo. As ações definidas darão subsídios à determinação dos recursos a serem colocados a disposição na etapa seguinte (Etapa 6). Ressalte-se que, em função da relevância dos atributos avaliados como importantes para o consumidor, serão priorizadas as ações e conseqüentemente os recursos para investimentos.

Após a conclusão, será dado início à terceira fase que compreenderá a definição do valor de mercado para tangíveis e intangíveis do produto.

4.2.3 – Fase 3 – Definição do Valor de Mercado para Tangíveis e Intangíveis

Considerando-se que, na segunda etapa foi determinado o valor tangível do produto e que, na Etapa 5, obteve-se o levantamento dos atributos intangíveis considerados prioritários para produtor e consumidor, faz-se necessário, agora, efetuar uma correlação entre essas duas perspectivas, de maneira a identificar e compatibilizar diferenças e concomitantemente determinar áreas prioritárias para aplicação dos recursos, permitindo a decisão de investimentos e/ou direcionamento de esforços a áreas específicas. A Figura 4.16 dispõe a visualização do fluxo de etapa para consecução dessa fase.

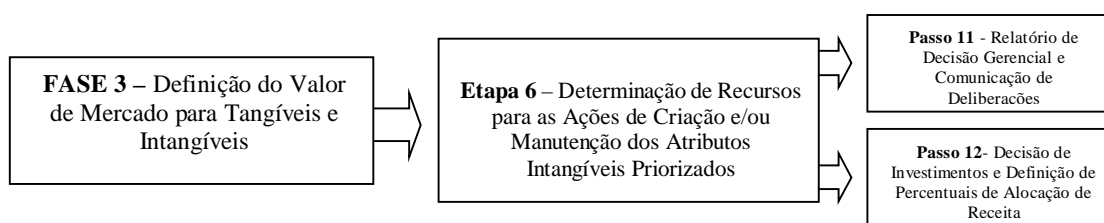


Figura 4.16 – Definição do Valor de Mercado para Tangíveis e Intangíveis.

4.2.3.1 – Etapa 6 – Determinação de Recursos para as Ações de Criação e/ou Manutenção dos Atributos Intangíveis Priorizados

Com base nas considerações observadas na Etapa 5 - Consumidor *versus* Produtor, tem-se que a elaboração de um relatório de decisão gerencial se faz necessária no sentido de

determinar quais recursos serão postos à disposição para o atendimento e/ou correção de incompatibilidades de ações concomitantes realizadas até o presente momento pela empresa na melhoria dos atributos prioritários.

- Passo 11 – Relatório de Decisão Gerencial e Comunicação de Deliberações

Para esta etapa, sugere-se a realização de uma reunião elucidativa entre o gerente de marketing e o proprietário e/ou conselho administrativo, com o intuito de deliberar sobre as ações a serem tomadas, no que diz respeito à determinação dos recursos mobilizados para o alcance dos atributos priorizados, no intuito de propiciar-se uma aproximação mais estreita entre as decisões internas necessárias à propulsão dos atributos intangíveis do produto e os resultados (lucratividade e participação de mercado) a serem obtidos através do posicionamento futuro de clientes e consumidores potenciais ante os investimentos.

Das considerações obtidas, propiciar-se-á a criação de relatório gerencial específico que não obedecerá a uma forma rígida. Sua função visa à comunicação das deliberações a serem tomadas e de como estas afetam as ações departamentais específicas, bem como auxiliará no processo de tomada de decisões quanto a investimentos e esforços a serem definidos.

- Passo 12 – Decisão de Investimentos e Definição de Percentuais de Alocação de Receita

Com base no relatório gerencial, será possível decidir quanto à alocação de recursos (investimentos e/ou esforços) que devam ser efetuados pela organização, proporcionando o oferecimento ao consumidor do valor intangível esperado. Para efetuar a alocação de recursos, sugere-se que esse relatório seja a base do processo de tomada de decisões, no tocante a investimentos e esforços a serem alocados, trazendo ordem de priorização dos atributos e as ações requeridas para suas contemplações, que deverão ser rigorosamente observadas para determinação de percentuais de receitas a serem aplicados no nível operacional e no nível estratégico.

Após a realização e concretização desses investimentos e/ou esforços internos na determinação do valor econômico do produto, o consumidor irá perceber não somente a parte tangível ofertada, cujo valor tangível já foi determinado por sistemas tradicionalmente utilizados, mas sentirá que a satisfação criada pelo produto realmente contempla suas expectativas de consumo.

Analogamente, o produtor obterá ganhos no que se refere a investir eficazmente em ativos organizacionais propulsores da capacidade de geração de benefícios, permitindo a permanente busca de competitividade mercadológica.

4.3 – Considerações

O modelo criado para a detecção de intangíveis do consumidor oportuniza a definição de ações e recursos a serem utilizados para manutenção e/ou criação desses mesmos atributos, tendo-se como pressuposto a busca das expectativas formadoras do valor que os clientes julgam receber quando da aquisição de determinado produto (bem ou serviço). No entanto, faz-se necessário ressaltar que essa percepção tem caráter mutante e que, em função dessa mutabilidade, é exigida uma constante revisão dos atributos tangíveis e intangíveis que o consumidor considera como suficientes para fundamentar suas decisões de compra.

A aplicação do modelo deve obedecer rigorosamente às fases, às etapas e aos passos descritos, sobrestada a possibilidade do não-alcance de sua proposição inicial na captação de intangíveis críticos. Sugere-se, também, que este modelo tenha como base de aplicação uma empresa prestadora de serviços, em que a parte intangível (valor intangível) do produto atribuída pelo cliente possui um peso mais significativo em função da ausência de materialidade representativa ofertada.

A limitante imposta pelo modelo consiste em sugerir que o estudo seja dirigido a produto em fase de maturidade, ou seja, que possua lucratividade e participação de mercado suficientes à consideração. Não obstante, que os atributos buscados possam genericamente estender-se a outros produtos constantes do portfólio, respeitando-se suas especificidades.

O objetivo específico de estabelecer-se um modelo de segmentação de mercado apropriado no levantamento de atributos intangíveis do produto percebidos pelo mercado foi alcançado com a conclusão de Etapa 5, representativa do modelo ao propor-se o Comparativo entre os Atributos Considerados Prioritários para o Produtor e Consumidor (Figura 4.15).

O próximo capítulo terá como objeto a aplicação do modelo com vistas à verificação das considerações feitas até o presente momento.

CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO

Para a melhor compreensão, dividiu-se este capítulo em dois subitens: apresentação da empresa e aplicação do modelo.

5.1 – Apresentação da Empresa Pesquisada

Para a aplicação do modelo optou-se por escolher empresa cujo processo produtivo estivesse estreitamente comprometido com a geração de intangíveis.

Buscando sigilo das informações prestadas, a empresa selecionada será denominada *Lennox*, com uma década de existência sob a condução de um mesmo dirigente.

Atualmente, a empresa possui um quadro de 12 pessoas e faturamento anual estimado em R\$ 350.000,00. A organização está sediada no Rio Grande do Sul e é uma empresa do ramo de serviços. Os produtos ofertados são: enquadramento de empresas de pequeno porte, cancelamento de registros empresariais, alteração de tipologia empresarial, processamento de certidões, constituição de cooperativas, formalização de estatutos para SA's. Estes serviços de assessoria contábil. Dentro dessas atividades, foi definido seu mercado inicial por pessoas físicas e jurídicas, sendo eles contabilistas, contadores, escritórios contábeis, advogados e despachantes.

Segundo relatos de seu proprietário, a *Lennox* vem buscando dinamizar a oferta de seus serviços, bem como o atendimento de necessidades próprias de seus clientes atuais, pela inclusão (criação) de um departamento ou setor jurídico que venha a desempenhar atividades distintas, muito embora complementares do setor contábil, na qual a estrutura organizacional é aproveitada de forma mais racional. Para tanto, o proprietário processa o encaminhamento de profunda pesquisa mercadológica de potenciais clientes para os novos serviços a serem disponibilizados.

Os efeitos da decisão de diversificação não apresentam revezes significativos, muito embora as expectativas de ganhos com a oferta de novos serviços fiquem aquém do esperado. Sua clientela é formada precipuamente por profissionais do ramo do direito (essencialmente advogados).

Para o proprietário, a subestimação de variáveis de mercado – características de consumo de seus clientes, são fatores decisivos do não-alcance das proposições iniciais de faturamento, bem como a abertura de novas participações de mercado.

Constitui, particularmente, objeto de aplicação deste modelo, o serviço (produto) denominado “Cópias”, sendo este responsável pelo maior retorno de ordem financeira da *Lennox* em seu setor jurídico recentemente criado.

5.2 – Descrição da Aplicação do Modelo Proposto

A seguir serão apresentadas as etapas realizadas durante a aplicação do modelo, bem como os resultados obtidos, obedecendo à sequência prevista no Capítulo 4.

5.2.1 – Fase 1 – Mensuração dos Valores Tangíveis do Produto sob a Perspectiva do Produtor

5.2.1.1 – Etapa 1 – Identificação dos Recursos Tangíveis a serem Utilizados

- Passo 1 – Diagnóstico da Empresa

Buscou-se, por meio do questionário diagnóstico (Figura 4.5), a verificação das proposições preliminares que o modelo determina como fatores condicionantes à realização do estudo. Para tal, o questionário diagnóstico foi direcionado aos dirigentes da organização, de forma individualizada, objetivando eliminar-se interferências/dissonâncias nas orientações perceptivas.

Considerando a preocupação de fazer-se um contraponto entre as atividades de planejamento e execução, orientou-se pela busca da percepção do proprietário (ver Figura 5.1) e do gerente de linha (ver Figura 5.3) em relação aos contextos organizacionais considerados, quais sejam: o contexto interno, o contexto externo e ainda, quanto aos recursos e processos utilizados na busca dos objetivos estabelecidos para a organização como um todo e aspectos relativos à estrutura montada para atendimento de tais objetivos.

Os resultados das percepções diretivas propiciam condições iniciais à continuidade das fases subseqüentes do modelo. Algumas considerações a respeito do posicionamento dos representantes da *Lennox* respaldam essas conclusões, sendo que:

- O proprietário posiciona-se favoravelmente a qualquer iniciativa que vise à busca de atributos intangíveis que o consumidor eleja na escolha dos produtos ofertados pela *Lennox*;
- O gerente de linha avalia a importância do conhecimento de aspectos qualitativos e quantitativos que cercam os produtos que a *Lennox* oferta a seus clientes.

QUESTIONÁRIO DIAGNÓSTICO					
1. CONTEXTO INTERNO			NOTAS		
Existe um planejamento estratégico/plano de negócios?				4	
As decisões da empresa são tomadas em conjunto com os funcionários?	1				
A empresa conhece os concorrentes dentro do mercado em que atua?			3		
A empresa participa de algum programa voltado para a sociedade?	1				
A empresa adota algum método para definição de preços?				4	
Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?					5
Pontuação obtida para o item contexto interno.	18				
2. CONTEXTO EXTERNO					
A empresa possui estratégia de comercialização e marketing?			3		
A empresa tem definido um <i>mix</i> de produtos e serviços?	1				
A empresa tem perfil definido dos seus clientes?					5
O mercado em que a empresa atua é promissor?					5
A empresa conhece o faturamento médio de seus clientes?			3		
A empresa mantém cadastro de clientes atualizado?					5
A empresa conhece a estruturação física de seus clientes?					5
O planejamento abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade e funcionários?			3		
A empresa é flexível, tendo capacidade de fazer as mudanças frente às necessidades impostas pelo mercado?					5
Pontuação obtida para o item contexto externo.	35				
3. RECURSOS E PROCESSOS					
Existe preocupação com o aprimoramento contínuo da empresa?					5
A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?					5
Qual o potencial de seus produtos em relação aos concorrentes nacionais e internacionais?				4	
Há clareza nas funções, em que são definidas responsabilidades e autoridade dos funcionários e as expectativas da empresa em relação a eles?					5
A empresa tem canais de distribuição definidos?	1				
A empresa desenvolve seus produtos e serviços de acordo com a demanda de mercado?					5
Pontuação obtida para o item recursos e processos.	25				
4. ESTRUTURA					
A empresa está buscando reduzir os custos referentes ao processo produtivo?					5
A empresa adota um sistema de gestão específico das atividades?					5
A empresa planeja desenvolver um produto novo para o mercado?	1				
As instalações do processo produtivo são adequadas?					5
A empresa adota um sistema de custeio específico?					5
A empresa adota um critério de avaliação de estoques e de controle dos mesmos?					5
Qual o grau de automação da empresa?					5
A empresa tem controle sobre o fluxo produtivo de todos os produtos fabricados?					5

A empresa tem necessidade de aperfeiçoar/desenvolver máquinas ou equipamento para uso próprio?	1				
A empresa participa ou tem interesse em participar de algum tipo de rede de empresas?	1				
Pontuação obtida para o item estrutura.	38				

Figura 5.1 –Diagnóstico Organizacional – Dirigente/Proprietário.

De acordo com os critérios de pontuação estabelecidos pelo modelo em Figuras 4.6, 4.7, 4.8 e 4.9, têm-se:

Itens Avaliados	Pontuação	Estrutura
Contexto Interno	18	Requisitos mínimos
Contexto Externo	35	Requisitos suficientes
Recursos e Processos	25	Requisitos suficientes
Estrutura	38	Requisitos mínimos

Figura 5.2 – Avaliação Quanto à Aplicabilidade do Modelo – Dirigente/Proprietário.

QUESTIONÁRIO DIAGNÓSTICO						
1. CONTEXTO INTERNO			NOTAS			
Existe um planejamento estratégico/plano de negócios?					4	
As decisões da empresa são tomadas em conjunto com os funcionários?	1					
A empresa conhece os concorrentes dentro do mercado em que atua?						5
A empresa participa de algum programa voltado para a sociedade?	1					
A empresa adota algum método para definição de preços?						5
Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?						5
Pontuação obtida para o item contexto interno.	21					
2. CONTEXTO EXTERNO						
A empresa possui estratégia de comercialização e marketing?						5
A empresa tem definido um <i>mix</i> de produtos e serviços?						5
A empresa tem perfil definido dos seus clientes?						5
O mercado em que a empresa atua é promissor?			3			
A empresa conhece o faturamento médio de seus clientes?		2				
A empresa mantém cadastro de clientes atualizado?						5
A empresa conhece a estruturação física de seus clientes?		2				
O planejamento abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade e funcionários?		2				
A empresa é flexível, tendo capacidade de fazer as mudanças frente às necessidades impostas pelo mercado?						5
Pontuação obtida para o item contexto externo.	34					
3. RECURSOS E PROCESSOS						
Existe preocupação com o aprimoramento contínuo da empresa?						5
A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?			3			
Qual o potencial de seus produtos em relação aos concorrentes nacionais e internacionais?			3			

Há clareza nas funções, em que são definidas responsabilidades e autoridade dos funcionários e as expectativas da empresa em relação a eles?					5
A empresa tem canais de distribuição definidos?	1				
A empresa desenvolve seus produtos e serviços de acordo com a demanda de mercado?				4	
Pontuação obtida para o item recursos e processos.	21				
4. ESTRUTURA					
A empresa está buscando reduzir os custos referentes ao processo produtivo?				4	
A empresa adota um sistema de gestão específico das atividades?					5
A empresa planeja desenvolver um produto novo para o mercado?	1				
As instalações do processo produtivo são adequadas?					5
A empresa adota um sistema de custeio específico?		2			
A empresa adota um critério de avaliação de estoques e de controle dos mesmos?				4	
Qual o grau de automação da empresa?				4	
A empresa tem controle sobre o fluxo produtivo de todos os produtos fabricados?					5
A empresa tem necessidade de aperfeiçoar/desenvolver máquinas ou equipamento para uso próprio?	1				
A empresa participa ou tem interesse em participar de algum tipo de rede de empresas?	1				
Pontuação obtida para o item estrutura.	32				

Figura 5.3 – Diagnóstico Organizacional – Gerente de Produção/Linha.

De acordo com os critérios de pontuação estabelecidos pelo modelo em Figuras 4.6, 4.7, 4.8 e 4.9, têm-se:

Itens Avaliados	Pontuação	Estrutura
Contexto Interno	21	Requisitos mínimos
Contexto Externo	34	Requisitos mínimos
Recursos e Processos	21	Requisitos mínimos
Estrutura	32	Requisitos mínimos

Figura 5.4 – Avaliação Quanto à Aplicabilidade do Modelo – Gerente de Produção/Linha.

Tomando como base as avaliações propiciadas pelas Figuras 5.2 e 5.4, decorrentes da aplicação dos diagnósticos organizacionais do proprietário e gerente de produção (Figura 5.1 e 5.3), concluem-se como suficientes às condições de continuidade de aplicação dos fatores condicionantes do modelo.

- Passo 2 – Levantamento das Fichas Técnicas do Produto

A partir dos dados disponibilizados pelo setor financeiro da *Lennox*, pode-se verificar a existência de descrição sucinta, porém suficiente, do controle de custos produtivos

correspondentes a recursos materiais, humanos e tecnológicos. Esse controle é disponibilizado em famílias de despesas que criterizam os mais diferentes tipos de serviços oferecidos a seu consumidor final.

O setor jurídico aproveita a estrutura produtiva já existente, agregando um retorno econômico-financeiro direto, visando igualmente à captação de novas faixas de mercado. A contabilização dos custos produtivos (materiais, tecnológicos e humanos) dos serviços/produtos ofertados pela *Lennox* se processa de forma individualizada, sendo que o produto “Cópias” representa a maior participação – 59% (ver Figura 5.5) em termos quantitativos, bem como a maior lucratividade – 58% (ver Figura 5.6), dentre os produtos ofertados.

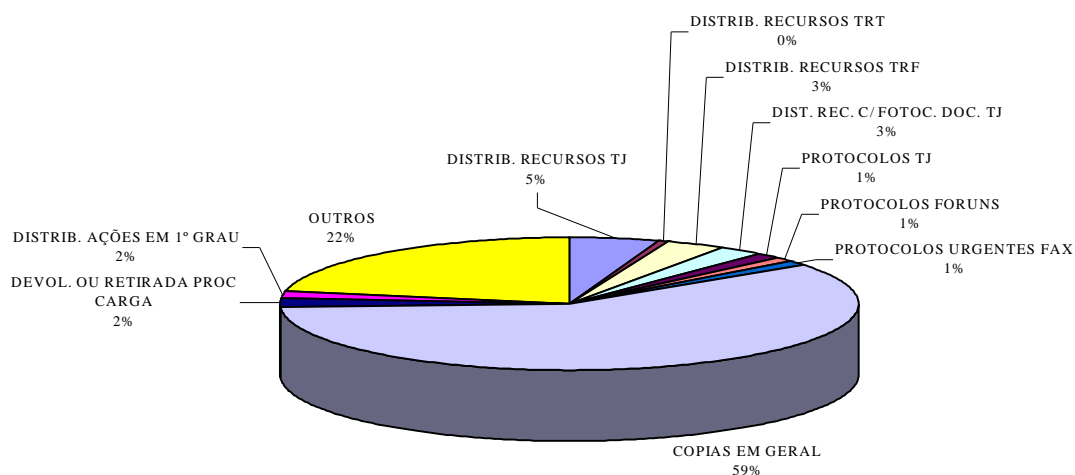


Figura 5.5 – Percentual das Atividades Desenvolvidas pelo Jurídico – janeiro a setembro de 2002.

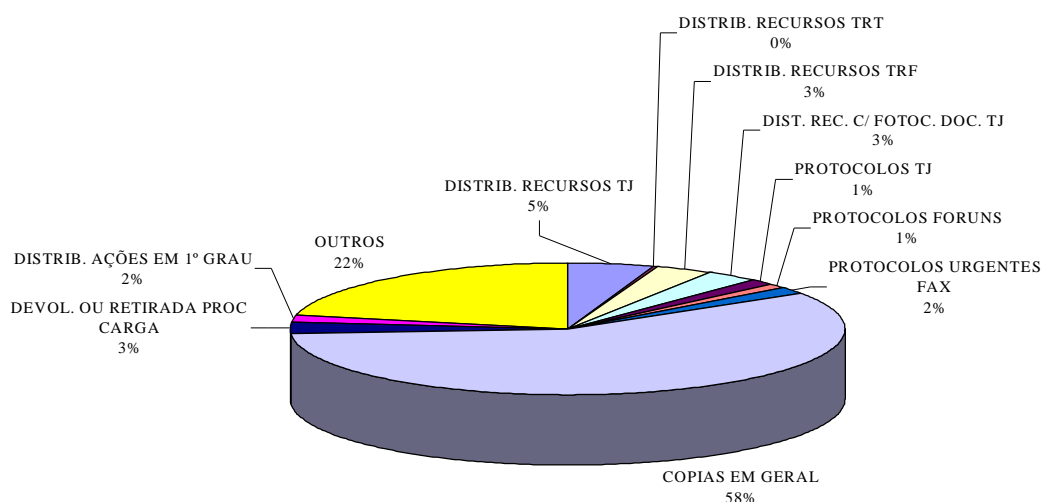


Figura 5.6 – Percentual de Lucratividade das Atividades Desenvolvidas pelo Jurídico – janeiro a setembro de 2002.

Buscando-se a apuração dos custos produtivos calculados em dólar americano, de forma a preservar um valor presente mais real, de cada atividade desenvolvida para a fabricação do produto “Cópias”, foi efetuado *check-list* de monitoração do processo de produção que, apresentado a seguir, atende aos objetivos de racionalização e eliminação de gargalos produtivos que porventura se verificarem. Dentro desse processo, o agente executor visa ao agrupamento das etapas de produção e, sobretudo, à customização das atividades-meio (de apoio), buscando formas alternativas de atendimento das necessidades do cliente, sem que isto represente fatores de custos adicionais na prestação do serviço ofertado.

Atividades Necessárias à Confeção do Produto “Cópias”	Recursos Utilizados			Valor Monetário Médio U\$			Custo Médio em U\$ por Atividade
	Unidades de Medida						
	Materiais	Humanos	Tecnológicos	M	H	T	
Contato do cliente via e-mail, fac-símile, telefone	Custos de Manutenção	Hora Trabalhada		0.05	1.75		1.80
Consulta via internet de disponibilidade do processo	Custos de Manutenção	Hora Trabalhada	Horas de Provimento	0.05	0.75	0.19	0.99
Autorização do cliente (Subestabelecimento)	Custos de Manutenção			0.05			0.05
Encaminhamento ao Tribunal para efetuar cópias	Custos Materiais	Hora Trabalhada		0.05	0.15		0.20
Retorno ao escritório		Hora Trabalhada			0.15		0.15
Remessa ao cliente via fax ou ordem de serviço	Custos de Manutenção		Pulsos Telefônicos	0.05		0.37	0.42
CUSTO MÉDIO TOTAL DO PRODUTO							3.61

Tabela 5.1 – *Check-list* das Atividades do Processo de Produção da *Lennox* e Contabilização de Custos dos Recursos Utilizados na Confeção de uma Unidade do Produto “Cópias”.

Não obstante o processo poder ser validado com a estrutura presente, o cálculo da parte intangível, na Fase 2, dar-se-á como dispositivo qualificador da atividade. Dessa forma, concluem-se como suficientes os requisitos necessários às proposições seguintes. As informações obtidas nessa fase serão utilizadas quando da execução da Etapa 6.

5.2.1.2 – Etapa 2 – Apuração e Quantificação dos Custos de Produção

A partir do *check-list* propiciado pela Tabela 5.1, oportuniza-se a concomitante quantificação valorativa dos recursos utilizados para a fabricação de uma unidade do produto

“Cópias”. Com a contabilização parcial dos custos de cada atividade, o custo médio de fabricação fica em U\$ 3.61, composto por:

- Recursos materiais – U\$ 0.25;
- Recursos humanos – U\$ 2.80;
- Recursos tecnológicos – U\$ 0.56.

Tem-se, assim, o cálculo dos custos de produção da atividade “Cópias” que serão utilizados no Passo 4.

5.2.1.3 – Etapa 3 – Determinação do Sistema de Gestão dos Recursos

- Passo 3 – Avaliação da Aplicação dos Recursos de Produção via Gestão das Atividades

As atividades ocorridas dentro do processo de fabricação do produto “Cópias” não são de ordem complementar ou suplementar a outros processos produtivos existentes na organização; seguem uma orientação de produção puxada, utilizando-se de recursos que contemplem somente a um único processo de produção. Bem como não existem atividades complementares ao processo que decorram de custos adicionais verificáveis (ver Tabela 5.1).

- Passo 4 – Identificação das Atividades Necessárias à Racionalização dos Recursos de Produção

O departamento jurídico responsável pela condução do processo de confecção do produto “Cópias” objetiva a racionalização constante dos custos de produção envolvidos que venham onerar a produção e conseqüentemente diminuir a margem de lucratividade da organização, posto que sua remuneração está estreitamente ligada ao número de vendas realizadas, traçando metas anteriores de venda que, se superadas, possibilitam um percentual extra na remuneração dos diretamente envolvidos em sua comercialização.

- Passo 5 – Validação do Processo Utilizado e/ou Formação de um Novo Processo de Produção

Valida-se assim o processo utilizado na confecção do produto “Cópias”, sendo que os envolvidos em sua realização dispõem da possibilidade de visualização do cálculo do custo tangível de cada atividade em separado, bem como de todo o processo – U\$ 3.61 (ver Tabela 5.1).

Em face do preenchimento dos fatores condicionantes estabelecidos pelo modelo, procede-se à aplicação das demais fases.

5.2.2 – Fase 2 – Levantamento dos Atributos Intangíveis sob a Perspectiva do Consumidor

5.2.2.1 – Etapa 4 – Identificação dos Atributos Intangíveis

Sendo o segmento mercadológico do estado do RS, buscou-se traçar o perfil demográfico destes profissionais. Para tal, foi realizada pesquisa bibliográfica que revela, de forma o mais abrangente possível, aspectos referenciadores para uma posterior segmentação comportamental (por benefícios percebidos) desse mercado. Os próximos passos oferecem subsídios à definição do perfil buscado.

- Passo 6 – Levantar Dados Demográficos do Consumidor

O perfil sócio-econômico e profissional do advogado brasileiro é visualizado tomando por base os últimos estudos censitários desenvolvidos pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil no ano de 1996 como segue:

a) Um dos aspectos mais significativos para a conquista de novos mercados constitui o conhecimento do percentual de rendimentos auferidos pelos clientes e consumidores atingidos. Assim, a renda média do advogado brasileiro fica em torno de U\$ 798.14. Esta parece proporcionalmente alta, com 26% acima de 30 (trinta) salários-mínimos e 16% entre 20 (vinte) e 30 (trinta) salários;

b) A distribuição geográfica apresenta uma expressiva concentração, sendo que 67% dos advogados concentram-se em 5 (cinco) dos 27 (vinte e sete) estados; concomitantemente, 54% dos advogados trabalham em apenas três estados (SP, 25%; RJ, 18%; RS, 11%; PR, 7%; MG, 6%);

Renda média mensal, como advogado, segundo o município de residência			
	TOTAL	TIPO	
		Capitais	Interior
Até 10 SM	31%	28%	35%
Mais de 10 a 15 SM	13%	10%	16%
Mais de 15 a 20 SM	11%	11%	12%
Mais de 20 a 30 SM	13%	13%	12%
Mais de 30 SM	23%	26%	17%
NS/NR	9%	12%	8%
TOTAL	100%	100%	100%

Tabela 5.2 – Renda Média Mensal, como Advogado, segundo o Município de Residência. (Adaptado de OAB, 1996)

c) A análise do mercado não sugere percentuais díspares de remuneração por regiões, muito embora as mulheres (33%) possuam uma remuneração inferior aos homens (67%) (ver Tabelas 5.3 e 5.4);

Renda média mensal, como advogado, segundo o sexo			
	TOTAL	SEXO	
		Masc.	Fem.
Até 10 SM	31%	25%	45%
Mais de 10 a 15 SM	13%	12%	16%
Mais de 15 a 20 SM	11%	11%	12%
Mais de 20 a 30 SM	13%	15%	8%
Mais de 30 SM	23%	26%	13%
NS/NR	9%	11%	6%
TOTAL	100%	100%	100%

Tabela 5.3 – Renda Média Mensal, como Advogado, segundo o Sexo. (Adaptado de OAB, 1996)

d) A idade média do profissional fica em torno de quarenta e quatro anos, o que denota, igualmente, um maior comprometimento de seus proventos em função de obrigações de

natureza tutelar. Os advogados mais jovens formam o maior contingente daqueles que nunca exerceram a profissão (42%), o que parece indicar uma saturação de mercado;

Renda média mensal, como advogado, segundo a idade					
TOTAL		IDADE			
		22 a 30a.	31 a 40a.	41 a 50a.	> de 50a.
Até 10 SM	31%	44%	29%	26%	28%
Mais de 10 a 15 SM	13%	17%	15%	13%	8%
Mais de 15 a 20 SM	11%	12%	15%	11%	8%
Mais de 20 a 30 SM	13%	12%	15%	12%	12%
Mais de 30 SM	23%	10%	20%	28%	28%
NS/NR	9%	5%	6%	10%	16%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Tabela 5.4 – Renda Média Mensal, como Advogado, segundo a Idade. (Adaptado de OAB, 1996)

Renda média mensal do advogado na região Sul	
Até 10 SM	33%
Mais de 10 a 15 SM	17%
Mais de 15 a 20 SM	15%
Mais de 20 a 30 SM	13%
Mais de 30 SM	16%
NS/NR	6%
TOTAL	100%

Tabela 5.5 – Renda Média Mensal do Advogado na Região Sul. (Adaptado de OAB, 1996)

e) O percentual de advogados que têm o exercício exclusivo da advocacia como principal fonte de renda fica em torno de 61%, sendo 81% nas capitais e 68% no interior. A atividade de cunho, eminentemente, forense constitui a prevalecente, com 63%;

f) Quanto aos níveis de escolaridade, 26% possuem algum tipo de especialização, bem como existe uma significativa quantidade de mestres (6% - 27.000 profissionais) e doutores (3% - 13.500 profissionais);

g) O Rio Grande do Sul é responsável por 12% da formação dos advogados brasileiros: 69% em instituições particulares e 29% em instituições públicas. Para a conclusão de sua formação, o advogado necessita exercer atividade laboral paralela em 81% dos casos, tal fato contribuindo para a alta média de idade do profissional.

- Passo 7 – Segmentação por Benefícios Percebidos

Através de dados fornecidos pelo gerente de marketing da *Lennox* e também pelo gerente de produção do departamento jurídico, sobre quais seriam os atributos prioritários a serem ofertados aos clientes quando da aquisição do produto “Cópias”, esses foram eleitos pelos mesmos como sendo os constantes na Figura 5.7 disponibilizados em ordem de importância.

Hierarquização dos Principais Benefícios (atributos intangíveis) sob a ótica do Produtor	
1°	Bom atendimento
2°	Presteza
3°	Flexibilização

Figura 5.7 – Hierarquização dos Principais Benefícios (atributos intangíveis) observáveis no Processo de Valoração do Produtor.

Providencia-se, posteriormente, a busca da percepção dos benefícios definidos pelo consumidor (acrescidos dos atributos – benefícios já apontados pelo produtor), através da coleta de dados feita por amostra composta de 20 clientes cadastrados, ativos e escolhidos aleatoriamente. Por via telefônica, através da utilização de Apêndice A, os clientes definiram a nota de valoração de cada benefício (atributo) individualizadamente. Da amostra toma-se ao cálculo das médias, desvios-padrões e coeficientes de variação, estabelecendo-se uma margem de confiabilidade de 95%, bem como do intervalo considerado para a definição da média real da população – total de clientes ativos da *Lennox* (ver Tabela 5.7).

Atributos	Amostra			População (Clientes) μ
	x	S	Coefficiente Variação	
1.Continuidade	3,75	0,44	2%	3,35 – 4,00
2.Bom Atendimento	3,90	0,30	8%	3,50 – 4,00
3.Flexibilização	2,00	0,64	32%	1,60 – 2,40
4.Inovação	3,20	0,89	28%	2,80 – 3,60
5.Confiabilidade	3,95	0,22	6%	3,55 – 4,00
6.Padronização	2,85	0,58	21%	2,45 – 3,25
7.Uniformidade	3,05	0,75	25%	2,65 – 3,45
8.Diversificação	2,10	1,96	46%	1,70 – 2,50
9.Agilidade	3,50	0,60	17%	3,10 – 3,90
10.Presteza	3,75	0,44	12%	3,35 – 4,00

Tabela 5.7 – Cálculo das Médias, Desvios Padrões, Coeficientes de Variação e Intervalos para o Cálculo da Média Geral na Eleição de Atributos Intangíveis do Produto “Cópias”.

Os números de amostras aleatórias necessárias a cada atributo estão contemplados na pesquisa realizada, garantindo o percentual de confiabilidade estipulado (95%). A média das notas obtidas na avaliação dos clientes para o grau de importância dos atributos (benefícios) considerados possibilita a eleição desses como sendo a confiabilidade (3,95), bom atendimento (3,90), continuidade e presteza (3,75). Dentro do universo da população (120 clientes), os intervalos considerados para o conhecimento das médias reais (μ) de cada atributo estão dispostos na Tabela 5.7.

Aliando os dados obtidos com a eleição dos atributos relevantes aos dados de marketing (características demográficas) constantes em Passo 6, tem-se um perfil mais detalhado para o segmento a ser atingido (advogados do interior), através do conhecimento de suas peculiaridades, como diversidade (em função de mutações que possam a ser verificadas em perfil futuro do consumidor), tamanho e implicações estratégicas que advirão de seu reconhecimento, descritos em Figura 5.11.

SEGMENTO	ADVOGADOS DO INTERIOR DO RS
ATRIBUTO (S) E/OU BENEFÍCIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Bom atendimento - Confiabilidade - Continuidade e Presteza
SITUAÇÕES DE USO	As situações de uso são potenciais no mercado analisado, tomando-se por base o número de advogados que exercem atividades de cunho forense (63%).
FREQÜÊNCIA DE USO	A freqüência de uso advém do tipo de atividades de que o mercado mais necessita; sendo assim torna-se uma demonstração conseqüente das atividades que o mercado mais desenvolve, conforme demonstra o item anterior.
USO POR TIPO PRODUTO	O uso do produto analisado corresponde a 59% das atividades do setor jurídico.
GRAU DE LEALDADE	Gerado em função do atendimento dos atributos intangíveis eleitos.
IMAGEM DA EMPRESA	Deve ser trabalhada junto a mercados mais jovens, muito embora exista uma desaceleração atual no exercício da profissão. Aspectos como segurança (confiabilidade) devem estar presentes, ao levar-se em consideração a imagem institucional, pelo fato de que a idade média dos profissionais atuantes sugere a observação deste aspecto.
PREFERÊNCIA DA MÍDIA	O <i>Merchandising</i> deve focar práticas que levem um retorno real de vantagens aos clientes, verificáveis a médio e longo prazo.
VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS	As variáveis demográficas exercem um papel de suma importância, sendo que as atividades desenvolvidas pela <i>Lennox</i> existem em função de suplantarem a dificuldade de acesso a advogados que exercem suas atividades em tribunais no interior do estado, reduzindo para eles custos expressivos. Como é menor o nível de rendimentos desses advogados que percebem ganhos na faixa de 15 a 20 SM (mercado- alvo), dentro dessa mesma faixa os rendimentos decrescem em função da idade.
CATEGORIA DE CLIENTES	Sugere-se uma renovação constante da carteira de clientes em função da perda de poder aquisitivo de clientes atuais com o passar do tempo.
IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS	A escolha de novas faixas de mercado pode ser uma opção, em que o aspecto renda seja o critério norteador de novas ações (atendimento de faixas mais altas), bem como a escolha de novos nichos de mercado subjugados em função de aspectos culturais, sendo estes as advogadas, cujo nível de rendimentos, em relação à faixa atualmente atendida (15 a 20 SM), é equivalente, senão maior.

Figura 5.8 – Grade de Segmentação para *Lennox*.

5.2.2.2 – Etapa 5 – Priorização dos Intangíveis e Ações de Melhoria

Tomando-se por base os atributos eleitos pelo consumidor e a nota média obtida para a definição de suas escolhas (ver Tabela 5.7). O gerente de marketing buscou a resultante da eleição dos atributos em ordem hierárquica, dispostos a seguir (ver Figura 5.7).

Hierarquização dos Principais Benefícios (atributos intangíveis) sob a ótica do Consumidor

- 1° Confiabilidade
 2° Bom atendimento
 3° Continuidade dos serviços e Presteza
-

Figura 5.9 – Hierarquização dos Principais Benefícios (atributos intangíveis) observáveis no Processo de Valoração do Consumidor.

Efetuando-se o comparativo das percepções Produtor/Consumidor (ver Figura 5.7 e 5.9) sobre a relevância dos atributos formadores das respectivas percepções valorativas para o produto “Cópias”, o gerente de marketing passa a ter uma visão mais aproximada dos atributos intangíveis que definem a escolha de seu cliente pelo produto que oferta. Igualmente, fornece a possibilidade de um melhor direcionamento das ações a serem tomadas na busca do preenchimento de expectativas mútuas (ver Figura 5.10).

Atributos do Produtor		Atributos do Consumidor		Atributos Relevantes (Críticos)	
Discriminação	Ordem no Ranking	Discriminação	Ordem no Ranking	Prioritários	Iniciativa
Bom Atendimento	1°	Confiabilidade	1°	Confiabilidade	Reiterar a imagem de segurança em bons serviços, através da capacitação técnica de seus profissionais.
Presteza	2°	Bom Atendimento	2°	Bom Atendimento	Gerar ações no sentido de facilitar o acesso de comunicação (interface) com o consumidor.
Flexibilização	3°	Continuidade dos Serviços	3°	Continuidade dos Serviços	Buscar uma aproximação mais direta com mercados subjugados ou em fase de alteração de perfil.
-	-	Presteza	3°	Presteza	Buscar maior agilidade no atendimento.

Figura 5.10 – Comparativo entre os Atributos Considerados Relevantes para o Produtor *versus* Consumidor.

Entendendo-se para o atributo confiabilidade a diligência nos procedimentos de encaminhamento nas demandas dos clientes, o atributo bom atendimento está ligado a cordialidade e disponibilidade funcional da organização, o atributo continuidade dos serviços correlaciona-se à expectativa dos clientes na obtenção de segurança e solidez quando da

condução de seus interesses e o atributo prestação está relacionado a rapidez e segurança no fornecimento das informações solicitadas.

Tem-se, com a definição dos atributos/benefícios eleitos como prioritários ao consumidor, bem como das iniciativas/ações de melhoria na criação e/ou manutenção desses mesmos atributos, condições de prosseguir-se à Fase 3 na definição de um valor de mercado para as partes (produtor/consumidor).

5.2.3 – Fase 3 – Definição do Valor de Mercado para Tangíveis e Intangíveis

5.2.3.1 – Etapa 6 – Determinação de Recursos para as Ações de Criação e/ou Manutenção dos Atributos Intangíveis Priorizados

Tendo por objeto informar os resultados obtidos com o estudo dentro da *Lennox*, providenciou-se a convocação formal dos não diretamente envolvidos na coleta dos dados e tabulação das informações obtidas com o estudo. A pauta da reunião girou em torno da apresentação do perfil sócio-econômico do cliente, bem como dos atributos que elegeram como sendo indispensáveis à satisfação de suas necessidades ao contratar os serviços postos a sua disposição pelo departamento jurídico, tendo como foco o produto “Cópias”.

A discussão das ações propostas para a propulsão dos intangíveis foi objeto de análise pelo dirigente e pelo gerente de marketing e de produção, com vistas a empreender esforços no sentido de buscar um aumento das atividades realizadas pelo setor jurídico em 100%, a partir da visão valorativa obtida do cliente. As ações a serem empreendidas em momento presente são as seguintes:

- Na satisfação dos atributos bom atendimento e prestação, ter-se-á a implantação de uma interface mais estreita do cliente com a instalação de serviços telefônicos (0800) aos clientes do departamento jurídico, possibilitando um melhor atendimento e facilitação de acesso e economia aos atuais e futuros contratantes dos serviços ofertados pela *Lennox*;
- O atributo confiabilidade será evidenciado através das ações de *merchandising*, visando trabalhar a imagem institucional. Serão confeccionados utilitários promocionais (calendários, agendas e pastas com o portfólio dos serviços prestados), buscando enfatizar a percepção eleita pelo consumidor;
- No preenchimento do atributo continuidade dos serviços, estuda-se a possibilidade da realização de estudos demográficos com uma maior precisão quanto a mercados futuros que se pretendem atingir (municípios do interior do estado);

Definiu-se que as dotações provenientes para tais investimentos serão originadas do departamento contábil da *Lennox*, detentor de maior captação de recursos, bem como de fontes de custeio para novos empreendimentos. Uma outra possibilidade constitui a própria

margem de lucratividade do produto “Cópias”, em torno de 100% (custo médio tangível de U\$ 3.61, preço de venda U\$ 7.14) no custeio da propulsão de intangíveis para o setor jurídico.

5.3 – Avaliação da Aplicação

Com o reconhecimento pelo proprietário e dirigentes de segundo escalão da existência e influência de intangíveis no comportamento de compra que o consumidor expressa, bem como da participação que esses intangíveis representam na valoração dos serviços que a *Lennox* oferta, tem-se a consecução do objetivo específico de determinar os atributos intangíveis do produto percebidos pelos consumidores e do objetivo geral do trabalho de desenvolver ações de melhoria nos ativos intangíveis do produtor, tomando por base os atributos (benefícios) do produto “Cópias” da *Lennox*.

Com a contemplação pelo modelo de Passo 6 que descreve a demografia do consumidor que se quer atingir, propiciou-se uma reavaliação de postura quanto ao tratamento de mercados atuais e quanto à busca de novos por parte do proprietário.

CAPÍTULO 6– CONCLUSÕES

6.1 – Conclusões

Fazendo-se uso do modelo de detecção de intangíveis do consumidor, que busca a captação da real perspectiva de valoração no consumo, o presente trabalho atende à proposição do problema de pesquisa que consisti revelar os valores intangíveis para a tomada de decisão de compra do consumidor. Sendo esses valores intangíveis críticos obtidos a partir da perspectiva do consumidor (subsistema social), cria-se, a partir de ações organizacionais, condições à conseqüente propulsão de valor agregado comum.

Em relação aos objetivos propostos inicialmente, pode-se concluir que:

- o primeiro objetivo específico, que buscava determinar quais os atributos intangíveis do produto ofertados e percebidos pelo consumidor, pode ser verificado com a conclusão do Capítulo 05, onde com a Figura 5.10 que compara os atributos considerados relevantes para o produtor *versus* consumidor listou os intangíveis que o produtor procura ofertar dentro da concepção de valor organizacional criada para tal produto/serviço a ser colocada à disposição do mercado. De posse da concepção valorativa do produtor, esta foi estendida igualmente a seu beneficiário final (cliente). Da comparação de ambas concepções valorativas obtidas, propuseram-se ações que propiciassem a manutenção e/ou criação de atributos que definem a decisão de compra, utilizando-se para tal a Segmentação Comportamental por Benefícios Percebidos;
- o segundo objetivo específico que visava estabelecer um modelo de segmentação de mercado apropriado para o levantamento de atributos intangíveis do produto percebidos pelo consumidor foi alcançado com a conclusão do Capítulo 03, em que, onde através da descrição da importância do processo de segmentação para o real conhecimento das expectativas (concepção de valor) de clientes e consumidores, listaram-se as formas conhecidas de consecução de segmentação mercadológica. Dessas, elegeu-se, para a efetivação do levantamento da parte intangível do produto (atributos intangíveis), a utilização da segmentação Comportamental (por Benefícios Percebidos), precedida da segmentação demográfica para a busca de uma concepção valorativa comum entre produtor e consumidor que possibilite ganhos mútuos em seus empreendimentos;
- o terceiro objetivo específico que consistia em correlacionar os atributos intangíveis percebidos pelo mercado com as atividades geradoras de ativos intangíveis da empresa foi conseguido com a conclusão do Capítulo 02, considerando que do conhecimento da inter-

relação entre os subsistemas considerados neste trabalho (empresa/mercado) e da verificação da dificuldade de unificação do valor tangível e intangível que possa revelar um valor total compatível com perspectivas de ganho para ambos os envolvidos (consumidor e produtor), conseguiu-se, através da revisão da literatura conhecida que versa sobre a importância dos intangíveis na criação de valor organizacional, fundamentar o pressuposto de que a geração desse mesmo valor está diretamente correlacionada à criação de intangíveis sob a perspectiva externa (subsistema social/consumidor) envolvidos no processo.

- o quarto objetivo específico que buscava determinar critérios para priorização de ações de melhoria nos ativos intangíveis da empresa pode ser visualizado com a aplicação do modelo (Figura 5.7), adquiri-se o conhecimento dos intangíveis que definem a decisão de compra do consumidor, podendo-se priorizar ações de melhoria nos intangíveis da empresa. Ainda pela aplicação do modelo, podem-se priorizar os esforços organizacionais necessários à propulsão da atividade produtiva.

Com a conclusão das fases desenvolvidas no modelo, chegou-se ao objetivo geral do trabalho de desenvolver um modelo para priorizar ações de melhoria nos ativos intangíveis do produtor, tomando-se por base os atributos do produto percebidos pelo consumidor.

As ações sugeridas pela aplicação do modelo sugerem a percepção de vantagens, quais sejam:

- O modelo prima pela simplicidade na aplicação dos conceitos utilizados;
- Contemplam variáveis de marketing fundamentais (segmentação mercadológica e comportamental), utilizadas no conhecimento mais fidedigno das necessidades e dos anseios de clientes e consumidores;
- Ao definir a empresa como subsistema organizacional e o mercado consumidor como subsistema social, enfatiza-se a interdependência da visão sistêmica como pressuposto vital à sobrevivência organizacional;
- O modelo proposto surge como uma possibilidade factual de propulsão de ativos intangíveis.

Algumas desvantagens podem ser observadas:

- Sua aplicação em empresas que produzam bens físicos (tangíveis) cujos diferenciais estejam baseados somente no preço de aquisição faz-se limitada em função de que a escolha do cliente recaia sobre atributos distintivos de que o fornecedor dispõe;
- A dificuldade de equivalência em relação a valores tangíveis e intangíveis é factual. No entanto, uma aproximação mais racional se torna dificultada em relação à própria natureza que esses valores representam;

- Sua aplicação produz melhores resultados quando se dá em curtos intervalos temporais, visto que os atributos que se quer identificar estão sujeitos a alterações em consonância com o ambiente externo (subsistema social).

6.2 – Sugestões para Trabalhos Futuros

Para trabalhos futuros, sugere-se a exploração de temas que não estão contemplados no escopo desta pesquisa ou que não foram abordados em função de seus limites, referidos a seguir:

- Para a dificuldade de compatibilização de valores tangíveis e intangíveis, sugere-se a construção de uma ferramenta de mapeamento conjunto de atributos tangíveis e intangíveis, buscando uma correlação operacional mais estreita;
- A criação de instrumentos de mapeamento de ações que propiciem a geração de atributos intangíveis, bem como dos retornos financeiros que tais ações podem gerar;
- A criação de uma matriz de identificação e correlação de atributos intangíveis críticos para categorias de bens de consumo específicos, no intuito de um preenchimento mais efetivo de expectativas de consumo para novos produtos pertencentes a um mesmo *mix* de marketing.

REFERÊNCIAS

- AL, Ehrbar. **EVA – Valor Econômico Agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999, 174p.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 5. ed. – Pioneira, São Paulo, 1998, 254p.
- ALBURQUERQUE, Marconi E. E.; GOMES, Maria de Lourdes B. **A nova empresa e os fatores impulsionadores de sua mudança**. Disponível em <<http://www.kmpress.com.br>>
- BOVET, David; MARTHA, Joseph. **Redes de valor** – aumente os lucros pelo uso da tecnologia da informação na cadeia de valor. Tradução Márcia Tadeu. São Paulo: Editora Negócio, 2001, 247p.
- BRINKER, Barry. **Intellectual Capital Tomorrow's Asset, Today's Challenge**. CPA, New York, 1998.
- BROOKING, Annie. **Intellectual capital**. 1ª ed. New York: Jonh Wiley Professio, 1996.
- BROOKING, Annie; MOTTA, E. (1996). **A taxonomy of intellectual capital and a methodology for auditing**. It.17th Annual National Business Conference, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada, January 24-26, 1996.
- CARVALHO, Ana Cristina Marques de; SOUZA, Leonardo Pellegrino. **Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das contradições na literatura e propostas para a sua avaliação**. Perspectivas em Ciência da Informação. Belo Horizonte, vol. 4, nº 1, jan. – jun. 2001pág. 73-83.
- CESPEDES, Frank V. **Marketing integrado**: conjugando produto, vendas e serviços para ser mais competitivo. Tradução Eduardo Lasserre. São Paulo, Futura, 1997, 326p.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing**: criando valor para o cliente. Tradução de Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000, 592p.

COPELAND, tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Avaliação de empresas “Valuation”** – calculando e gerenciando o valor das empresas. Tradução Maria Cláudia S. R. Ratto. São Paulo – Itaim-bibi: Makron Books do Brasil, 2000, 521p.

CREPALDI, Lideli. **Comportamento – Consumidor – Produto: uma relação inseparável**. Universidade Metodista de São Paulo, Centro Universitário de São Caetano do Sul e centro Universitário de Santo André, 2002.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998, 237p.

DRUCKER, Peter. **Administração**: responsabilidades, tarefas e práticas. Tradução de Carlos Sfonso Malferrari e outros. 3v., São Paulo: Pioneira, 1975.

_____. **Uma era de descontinuidade** – orientação para uma sociedade em mudança. Tradução J. R. Brandão Azevedo. São Paulo: Círculo do Livro, 1970, 421p.

EDVINSSON, Leif; MALONE Michael S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. Tradução de Roberto Galman. São Paulo, MAKRON, 1998, 214p.

ERDMANN, Rolf H. **Organização de sistemas de produção**. Florianópolis: Insular, 1998, 216p.

EUROPEAN CUSTOMER SATISFACION INDEX. **ECSI – Para que serve?**

<<http://www.ipq/ecsi/serve.html>> Acesso em 12 fev. 2002.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégias e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. 537 p.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente**: criando qualidade & serviços que os clientes podem ver. Tradução de Antonio T. Carneiro. São Paulo: Pioneira, 1996, 367p.

GANTZEL, Gerson; ALLORA, Valerio. **Revolução nos custos** - Os métodos ABC e UP e a gestão estratégica de custos como ferramenta para a competitividade. Salvador: Casa da Qualidade, 1996, 147p.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Tradução João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 357p., 1992.

ITAMI, Hiroyuki. **Mobilizing invisible assets**. Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvar University Press, 1991, 186p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação** – *Balanced Scorecard*. Tradução deluiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 323p.

_____. _____. **A revolução analisada dez anos depois**. HSM Management, jul.-ago. 2001.

_____. _____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000, 411p.

KLEIN, David A. **A Gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Tradução Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1998. 360p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000, 764p.

KROEGER, Fritz; ROCHENHEUSER, Joerg. **Medir a criação de valor, uma tarefa possível**: como evitar o jogo de soma zero. Revista HSM Management, nº 24, Rio de Janeiro, jan – fev 2001, pág. 88-91.

LEV, Baruch. **A matemática da nova economia**. HSM Management, pág. 34-40, maio-junho, 2000a.

_____. **Conhecimento e valor do acionista**. Disponível em <<http://www.stern.nyu.edu/~blev>>, jan. 2000b.

_____. **New Accounting for the new economy**. Disponível em <<http://www.stern.nyu.edu/~blev>>, mai. 2000c.

_____. **Intangibles: management, measurement, and reporting**. New York: Brookings Institution Press, 2002.

_____. **The value – relevance of intangibles: the case of software capitalization**. Disponível em <<http://www.stern.nyu.edu/~blev>>, sep. 1998.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. Tradução Auriphero Berrance Simões. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

_____. **Miopia em marketing**, Harward Bussiness Review. Biblioteca Harward, 1972.

LOPES, João Francisco Lopes. **Capital intelectual: contribuições à sua mensuração e classificação contábil**. Itapetininga: Associação de Ensino de Itapetininga, 2001, 104p.

MARKETING BÁSICO E DESCOMPLICADO: A avaliação com base no elo de valor <<http://www.uol.com.br/livromarketing/cap31.htm>> Acesso em 07 abr. 2002.

_____. Novas direções do marketing <<http://www.uol.com.br/livromarketing/cap38.htm>> Acesso em 07 abr. 2002.

_____. O interesse baseado em necessidades e desejos. <<http://www.uol.com.br/livromarketing/cap30.htm>> Acesso em 07 abr. 2002.

_____. Objetivos e Sistemas. <<http://www.uol.com.br/livromarketing/cap09.htm>> Acesso em 07 abr. 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. USP, 1972, 109p. Tese (doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Contabilidade, São Paulo, 1972.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Tradução Eliana Casquilho, Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000, 392p.

MATOS, Francisco Gome de; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. São Paulo – Itaim-bibi: Editora Makron Books do Brasil, 1999, 166p.

MATTAR, Fause N. **Pesquisa de Marketing - Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 2001, 275p.

McGOWAN, Willian G. **Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação**. Tradução Cristina Bazán. Rio de Janeiro : Campus, 285p., 1997.

NEIVA, Raimundo Alelaf. **Valor de mercado da empresa**. São Paulo: Atlas, 1992, 96p.

NETO, Alipio Ramos Veiga. **Atitudes de consumidores frente a novas tecnologias**. Resumo Dissertação Mestrado apresentada ao Departamento de Pós-Graduação em Psicologia da PUCCAMP. Campinas – São Paulo, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa** – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 358p.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993, 208p.

NORTON, David P. **Como criar valor no século XXI**. Revista HSM Management n° 24, Rio de Janeiro, jan. – fev 2001, pág. 57-64.

OLIVEIRA, Antonio Benedito S. **Contribuição de modelo decisório para intangíveis por atividade** – uma abordagem de gestão econômica. USP, 1999, 196p. Tese (doutorado em

Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Contabilidade e Atuária, São Paulo, 1999.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, Conselho Federal. **Um perfil do advogado brasileiro** – uma pesquisa nacional. Brasília: Editora Brasília Jurídica, 1996, 93p.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000. 330p.

PENÃ, Domingo N.; RUIZ, Victor Raúl L. **El capital intelectual (modelos informes, desarrollos y aplicaciones)** = valoración y medición. Pearson Educacion S. A., 2002, 246p.

PORTER, Michael. **A hora da estratégia**. HSM Management, nov. – dez.1997, pág. 07-10.

POSSAMAI, Osmar. **Análise funcional**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

REILLY, Robert F.; SCHWEIHS, Robert P. **Valuing Intangible Assets**. New York: McGraw-Hill, 1999, 518p.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie.; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Tradução de Nivaldo Montingelli. Porto Alegre: Bookmann, 2001, 280p.

SÁ, Antônio Lopes de. **Ativo Intangível e Potencialidades dos Capitais**.
<<http://www.contas.hpg.ig.com.br/trabalhos/lopes/ativohtm>> Acesso em 30 maio, 2002.

SANTOS, Neri dos. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SEBRAE. **Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas** – PATME – Criado em 1991 (Sebrae/Fiergs) – versão diagnóstico organizacional, 2001.

SELIG, Paulo Maurício. **Gerência e avaliação do valor agregado empresarial**. UFSC, 1993. 223p. Tese (doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, setembro 1993.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Tradução Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, Círculo do Livro, 1990, 352p.

SLYWOTZKY, Adrian J. **Migração do valor: como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 317p.

SRI Consulting Business Intelligence. <<http://www.sric-bi.com/VALS/types.shtml>>. Acesso em 18 abr. 2002.

SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. **A market-based assets and shareholder value: a framework for analysis**. Journal of Marketing, vol. 26, jan. 1998, pág. 02-18.

STANTON, Willian John. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980. 938p.

STERN, Louis. **A relação empresa-cliente no século 21**. <<http://www.geocities.com/Eureka/2471/relempsec21.html>> Acesso em 03 fev. 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem, competitiva das empresas**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste, 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

SULLIVAN, Patrick H. **Value Driven Intellectual Capital** – how to convert intangible corporate assets into market value. New York: John Wiley & Sons Inc., 2000, 265p.

SVEIBY, Karl E. **Métodos para avaliar ativos intangíveis**. Disponível em <<http://www.intangíveis.com.br>> jan. 2000.

_____. **O Valor do intangível**. Disponível em <<http://www.kmpress.com.br>> jan. 2001.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998, 260p.

TEBOUL, James. **A era dos serviços** – uma nova abordagem de gerenciamento. Editora Qualitymark, 1ª edição, 1999, 312p.

TEECE, David J. **Managing intellectual capital**: organizational, and policy dimensions. New York: Oxford University Press, 2000.

TELLES, Marcos. **New economy. A nova economia, o novo empresariado e o novo profissional da nova economia. Quem sobreviverá?**

<<http://www.businessbrazil.com/mentat/artigos.htm>> Acesso em 10 dez. 2001.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000, 283p.

TOMANARI, Silvia Assumpção do Amaral; YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Desmistificando a segmentação psicográfica**. Universidade de São Paulo – USP, 2002.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio** – como dar a seus clientes produtos de qualidade e excelência em serviços que mantenham a fidelidade, ajudem a sair da crise... e ainda dêem lucro. Tradução Eliana Chiocheti, revisão técnica Luciano Sabóia. São Paulo – Itaim-bibi: Makroon Books, 1999, 200p.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1995, 314p.

WERNKE, Rodney. **Proposta para avaliação de ativos intangíveis**. Revista Brasileira de Contabilidade, Conselho Federal de Contabilidade, ano XXXI, nº 134, mar. – abr 2002, pág. 61-71.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital intelectual**: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações. São Paulo, STS, 1998, 126p.

APÊNDICE A – Questionário para definição de amostras da segmentação comportamental
(por benefícios percebidos) do consumidor

A importância desse trabalho constitui a captação da percepção valorativa do consumidor, tendo como premissa basilar à tentativa de se qualificar os intangíveis críticos relevantes, quando da escolha pelo consumidor, de determinado produto (bem ou serviço) ofertado pela empresa a seus clientes.

Tendo como objeto a identificação de atributos intangíveis relevantes incutidos no produto, diagnosticáveis por meio de notas para esses mesmos atributos (benefícios) disponibilizados a seguir.

Grade de Benefícios Observáveis pelo Consumidor

Consumidor (Nota de Valoração)		1	2	3	4
Atributo					
1	Continuidade				
2	Bom atendimento				
3	Flexibilização				
4	Inovação				
5	Confiabilidade				
6	Padronização				
7	Uniformidade				
8	Diversificação				
9	Agilidade				
10	Presteza				